

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost a ekonomická výkonnost podniku

Competitiveness and Economic Performance of the Company

Student: Bc. Zuzana Krasulová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Krasulová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Konkurenceschopnost a ekonomická výkonnost podniku**
Competitiveness and Economic Performance of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická část
 3. Praktická část
 4. Výsledky šetření a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: The Free Press, 1985. 557 s. ISBN 978-00-2925-090-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

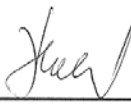
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Šterková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne. Prílohy č. 6, 9 a 10, ktoré som v práci uviedla, som samostatne doplnila.

V Ostrave, dňa 29. 04. 2011

.....

PodĎakovanie

Je mi milou povinnosťou poďakovať pani Ing. Hane Štverkovej, Ph.D. za pozornosť, ktorú mi venovala pri spracovaní predkladanej diplomovej práce, za cenné pripomienky, návrhy, odbornú pomoc a trpezlivosť. Moje poďakovanie ďalej patrí vedeniu spoločnosti VS – Invest a. s., ktoré mi umožnilo spracovanie tejto diplomovej práce a poskytlo potrebné konzultácie a podklady.

Obsah:

1 ÚVOD.....	1
2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČASŤ	3
2.1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY.....	3
2.1.1 Definícia.....	3
2.1.2 Význam malých a stredných podnikov	5
2.1.3 Postavenie MSP v českej ekonomike	6
2.2 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE	8
2.2.1 Vonkajšie podnikateľské prostredie.....	8
2.2.2 Vnútorne podnikateľské prostredie.....	9
2.3 EKONOMICKÁ VÝKONNOSŤ.....	10
2.3.1 Pojatie výkonnosti.....	10
2.3.2 Ukazovatele výkonnosti	11
2.3.3 Faktory výkonnosti.....	13
2.4 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	14
2.4.1 Pojatie konkurencie a konkurencieschopnosti	14
2.4.2 Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál	16
2.4.3 Konkurenčná výhoda	17
2.4.4 Nové pojatie konkurencieschopnosti	18
2.4.5 Konkurencieschopnosť malých a stredných firiem.....	21
2.5 METODIKA PRÁCE	22
2.5.1 Monitoring.....	22
2.5.2 Finančná analýza.....	23
2.5.3 Analýza zdrojov podniku.....	26
2.5.4 Model „IDINMOSU“	27
2.5.5 Rozhovor.....	27
2.5.6 Matice IFE a EFE	27
2.5.7 SWOT analýza.....	30
3 PRAKTICKÁ ČASŤ	32
3.1 PROFIL SPOLOČNOSTI.....	32
3.2 MONITORING VONKAJŠIEHO PROSTREDIA	38
3.2.1 Identifikácia a ohodnotenie faktorov vonkajšieho prostredia (EFE)	41
3.3 MONITORING VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	42

3.3.1 Finančná analýza	42
3.3.2 Analýza podnikových zdrojov	48
3.3.3 Model „IDINMOSU“	54
3.3.4 Návrh podnikového poslania a vízie	58
3.3.5 Identifikácia a ohodnotenie faktorov interného prostredia (IFE)	62
3.3.6 Vnútorno-vonkajšia matica.....	63
3.3.7 SWOT analýza	64
4 VÝSLEDKY ŠETRENIA A ODPORÚČANIA.....	66
5 ZÁVER.....	77
Zoznam použitej literatúry	
Zoznam skratiek	
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
Zoznam príloh	
Prílohy	

1 ÚVOD

Súčasný svetový trh sú ovplyvňované rýchlym rozvojom technológií, globalizáciou, zostrovaním konkurencie a ďalšími faktormi, na ktoré musia podnikateľské subjekty úspešne reagovať. V súlade s neustále sa meniacim vnútorným i vonkajším podnikateľským prostredím, musí každý podnik meniť i svoje produkty, služby, ciele a stratégie, ktoré vyplývajú zo základných potrieb a prianí zákazníkov. Schopnosť úspešne obstať v konkurenčnej súťaži závisí práve na rýchlosti reakcie na prebiehajúce zmeny. Preto je pre zabezpečenie ďalšieho rozvoja nevyhnutné, sledovať úroveň vlastnej podnikateľskej výkonnosti a výrazne investovať do jej zvyšovania. Zároveň je však dôležité si uvedomiť, aké faktory skutočne túto výkonnosť ovplyvňujú. V prvej rade sú to faktory vnútorné, ktorých pôsobenie môže vedenie podniku priamo ovplyvňovať. Ďalej sú to potom faktory vonkajšie, ktoré môže podnik svojimi činnosťami ovplyvňovať len obmedzene, prípadne vôbec.

Medzi významné subjekty, ktoré spoluvytvárajú zdravé podnikateľské prostredie a zvyšujú dynamiku trhu, patria malé a stredné podniky. Sú súčasťou širokého spektra firiem vo väčšine štátov sveta, pričom za najvýznamnejšiu oblasť drobného podnikania je považovaný priemysel. Úspešné siete malých a stredných podnikov sú založené najmä na týchto základných predpokladoch: spolupráca, dôvera, iniciatíva a flexibilita. Situácia tejto skupiny podnikov nie je však v súčasnosti ľahká. Ak sa neobnovia tieto základné charakteristiky moderného podnikania aspoň v niektorých regiónoch, konkurencia z Európskej únie úplne vytlačí české malé a stredné podniky.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať súčasný stav stredného stavebného podniku VS – Invest a. s., so zameraním na vnútorné prostredie a ekonomické aspekty fungovania podniku. Čiastkovým cieľom je na základe získaných poznatkov z oblasti vnútorného, tak i vonkajšieho prostredia podniku formulovať pre podnikové vedenie odporúčania, vedúce k zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti a podnecujúce jeho ďalší rozvoj.

Týchto cieľov bude dosiahnuté postupne, pričom podnikateľské prostredie bude ako celok skúmané pomocou monitoringu. Monitoring vonkajšieho prostredia

bude pozostávať zo STEP analýzy a Porterovej analýzy konkurenčných síl. Keďže hlavným cieľom tejto práce je prešetriť najmä interné prostredie, monitoring tejto časti podnikateľského prostredia bude rozsiahlejší. Pozostávať bude z finančnej analýzy, modelu „IDINMOSU“, rozhovoru a analýzy zdrojov. Pre zostavenie a ohodnotenie výsledkov monitoringu, budú použité matice IFE a EFE. Ako prostriedok pre zhrnutie a vzájomné previazanie jednotlivých analýz bude aplikovaná matica SWOT. Na jej základe budú následne vhodne nadefinované návrhy, vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti.

Diplomová práca je štruktúrovaná do troch hlavných častí, ktorými sú teoreticko-metodologická časť, praktická časť a výsledky šetrenia a odporúčania.

Pri spracovaní teoreticko-metodologickej časti boli čerpané poznatky z niekoľkých literárnych prameňov, ktoré poslúžili ako východisko pre nájdenie vhodných teoretických konceptov a postupov pre riešenie stanovených cieľov diplomovej práce.

Praktická časť pozostáva z predstavenia profilu analyzovaného podniku VS-Invest a. s., vrátane jednotlivých použitých analýz podnikateľského prostredia prostredníctvom už vyššie spomínanej metodiky.

Výsledky šetrenia a odporúčania sú poslednou časťou tejto diplomovej práce, v ktorej na základe uskutočneného šetrenia budú navrhnuté vhodné odporúčania.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČASŤ

Táto kapitola vymedzuje teoretické východiská a postupne vysvetľuje pojmy ako malé a stredné podnikanie, podnikateľské prostredie, ekonomická výkonnosť a konkurencieschopnosť. Použitá metodika práce bude ďalej vymedzená v metodologickej časti, ktorá popíše postup jednotlivých analýz a schémy riešení.

2.1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY

Malé a stredné podniky pôsobia vo všetkých sektoroch a odvetviach národného hospodárstva, pričom najväčšie zastúpenie majú v priemysle. Táto skupina podnikov je zdrojom istých možností a príležitostí pre ekonomiku každej krajiny.

2.1.1 Definícia

Pomenovanie „malé a stredné podniky“ (ďalej MSP) sa stalo v súčasnej dobe široko používané nie len v oblasti podnikového hospodárstva ale aj pre potreby legislatívy, štatistickej štrukturalizácie, či systémovej podpory. Pri zaradení konkrétneho podniku medzi malé a stredné môžeme použiť rozličnú škálu hľadísk.

Za **obecné rozdelenie** môžeme považovať členenie podľa kvantitatívnych (počet zamestnancov, výška obratu, výška kapitálu, hodnota zisku,...), kvalitatívnych hľadísk (personálna štruktúra, spojenie vlastníctva s vedením podniku, kapitálové obmedzenie, hospodárska sila) a ich vzájomnej kombinácie. Na základe kvantitatívnych hľadísk je možné vyjadriť veľkosť podniku jednoznačne a relatívne presne, avšak vzniká nemožnosť preniknutia do podstaty samotného podniku. Naopak kvalitatívne vymedzenie vychádza zo znakových katalógov alebo typológie, kedy skupina podnikov musí spĺňať určitý minimálny počet znakov. [9]

Česká republika od svojho vstupu do Európskej Únie dňa 1. mája 2004 postupne implementuje do svojho právneho systému európsku legislatívu. Jednotné vymedzenie pojmu „malé a stredné podniky“ bolo potrebné pre vytvorenie rovnakých podmienok pre všetky podnikateľské subjekty, ako aj pre umožnenie štatistických porovnávaní.

„Na jednotnom trhu bez vnútorných hraníc je nevyhnutné, aby sa opatrenie v prospech malých a stredných podnikov zakladalo na spoločnej definícii, aby sa zlepšila ich súdržnosť a účinnosť a obmedzilo narušovanie hospodárskej súťaže. To je ešte nevyhnutnejšie vzhľadom k rozsiahlemu vzájomnému pôsobeniu medzi vnútroštátnymi opatreniami a opatreniami EÚ, ktoré majú malým a stredným podnikom pomôcť v oblastiach regionálneho rozvoja a financovania výskumu.“ [21]

Z toho dôvodu vychádza najčastejšie používané pojatie definície MSP podľa **Zákona č. 47/2002 Sb.**, o podpore malého a stredného podnikania v znení neskorších predpisov. Vstupuje v platnosť pre všetky členské krajiny k rovnakému dátumu a je prevzatá z Prílohy č.1 Nariadenia Komisie č. 800/2008/ES. Podľa tohto dokumentu sa medzi základné kritéria pre posúdenia veľkosti podniku je počet zamestnancov, veľkosť ročného obratu a bilančná suma ročnej rozvahy (veľkosť aktív). Údaje, ktoré majú byť použité pre stanovenie počtu zamestnancov a finančných veličín sú údaje vzťahujúce sa k poslednému uzatvorenému zdaňovaciemu obdobiu (výpočet za jeden kalendárny rok).

Konkrétne členenie je nasledujúce:

Stredný podnik:

- zamestnáva menej než 250 zamestnancov,
- a jeho ročný obrat nepresahuje 50 miliónov EUR,
- *alebo* jeho bilančná suma ročnej rozvahy nepresahuje 43 miliónov EUR.

Malý podnik (v rámci kategórie MSP) je vymedzený ako podnik, ktorý:

- zamestnáva menej ako 50 osôb,
- a jeho ročný obrat *alebo* bilančná suma ročnej rozvahy nepresahuje 10 miliónov EUR.

Drobný podnik (v rámci kategórie MSP) je podnik, ktorý:

- zamestnáva menej než 10 osôb,
- a jeho ročný obrat *alebo* bilančná suma ročnej rozvahy nepresahuje 2 milióny EUR. [22]

Pri posudzovaní MSP je dôležité i posúdiť vzťah k **prepojeným podnikom**. Pri výpočtoch nezáleží na tom, kto koho vlastní (či podnik A vlastní podnik B alebo

naopak), avšak len na výške vlastníckeho podielu. Z hľadiska výpočtu celkového počtu zamestnancov a finančných čiastok rozlišujeme 3 druhy prepojených podnikov:

1. **Samostatný podnik** vlastní menej než 25 % základného kapitálu alebo hlasovacích práv iného podniku (pri prekročení 25 % podielu sa podnik stále považuje za samostatný, ak patrí do výnimiek uvedených v definícii MSP podľa Odporúčania Komisie ES). Samostatný podnik sa do celkového výpočtu pre posúdenie štatútu MSP nezahŕňa.
 2. **Partnerský podnik** vlastní 25 % až 50 % základného kapitálu alebo hlasovacích práv iného podniku. Údaje za tento podnik sa pripočítajú vo výške percentuálneho vlastníckeho podielu.
 3. **Spojený podnik** vlastní viac ako 50 % hlasovacích práv alebo má právo uplatňovať rozhodujúci vplyv v inom podniku. U tohto druhu prepojenosti podnikov pripočítame údaje za celý podnik, bez ohľadu na skutočný podiel.
- [23]

Pre niektoré účely je však toto členenie zbytočne komplikované. Preto sa pristupuje k zjednodušenej klasifikácii, ktorých nosným hľadiskom býva najčastejšie počet zamestnancov. Zjednodušenú klasifikáciu využíva od roku napríklad pri svojich šetreniach **Český štatistický úrad** (podľa kritéria Eurostatu), ktorý člení podniky do nasledujúcich skupín:

- **malé podniky** – do 20 zamestnancov,
- **stredné podniky** – do 100 zamestnancov,
- **veľké podniky** – 100 a viac zamestnancov. [15]

Pre účely diplomovej práce bude použité členenie podľa Zákona č. 47/2002 Sb., o podpore malého a stredného podnikania v znení neskorších predpisov.

2.1.2 Význam malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky predstavujú významný a neobyčajne dôležitý segment každého národného hospodárstva. Sú hnacou silou rozvoja, zdrojom inovačného potenciálu a stabilizačným prvkom ekonomiky.

„Považujú sa za prvok podporujúci diverzitu a silu ekonomiky, lebo sú zdrojom inovačných myšlienok podnikateľského úsilia, ktoré zaistí potrebné a žiaduce produkty v podobe výrobkov i služieb a prinesie požadovanú zamestnanosť. Z tohto pohľadu je možné malé a stredné podniky považovať za kľúčové prvky v rozvoji územných celkov v ekonomike budúcnosti.“ [5, str. 6.]

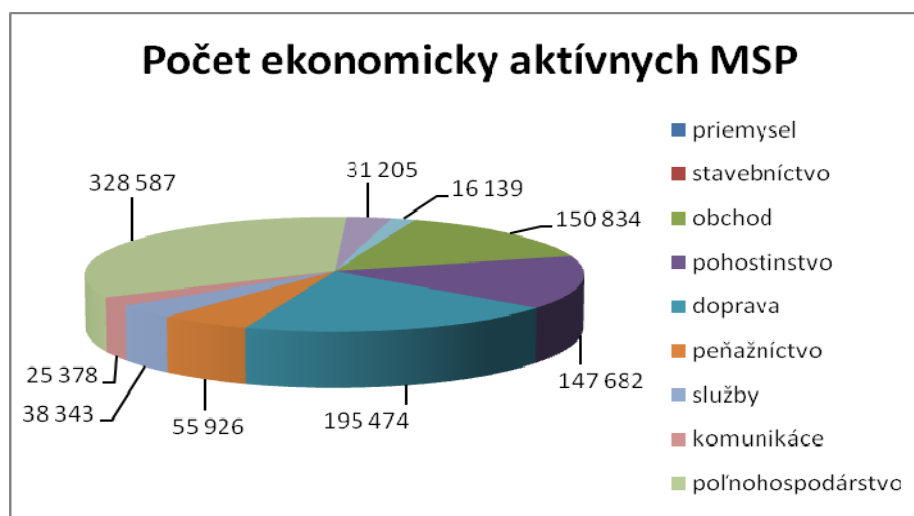
Malé a stredné podniky podnecujú konkurenčnú dynamiku ekonomiky a priamo či nepriamo pôsobia na veľké podniky najmä v oblasti zvyšovania efektívnosti a inovácií. Ich vysoko ceneným charakteristickým rysom je najmä flexibilita, ktorá sa prejavuje v pohotovom prispôbovaní meniacim sa skutočnostiam.

2.1.3 Postavenie MSP v českej ekonomike

Sektor MSP hrá významnú rolu pri tvorbe pracovných príležitostí a obecné je dôležitým faktorom sociálnej stability a hospodárskeho rozvoja. Táto úloha ešte viac vzrástla v dobe hospodárskej krízy roku 2009, ktorá následne vyústila v ekonomickú recesiú. Toto obdobie MSP značne postihlo, no na druhej strane bolo taktiež zdrojom nových príležitostí pre využitie ich pružnosti, hľadanie trhov a výrobného programu.

Kvantitatívny prehľad o sektore MSP

Rozmanitý predmet podnikania umožňuje malým a stredným podnikom pôsobiť v rôznych odvetviach, pričom najvýznamnejší podiel majú v oblasti obchodu a služieb. Túto situáciu zobrazuje nasledujúci Graf 2.1.



Graf 2.1 Počet ekonomicky aktívnych MSP v ČR za rok 2009. **Zdroj:** [22], vlastné spracovanie.

Ukazovateľ	2005	2006	2007	2008	2009
Počet podnikov	99,85	99,84	99,84	99,84	99,83
Počet zamestnancov	61,63	61,76	61,62	61,52	62,33
Výkony	52,42	52,94	51,9	51,53	53,21
Vývoz	40,7	45,2	45,41	46,04	50,7
Dovoz	54,7	56,3	54,45	56,01	57,4

Tabuľka 2.1 Vybrané ukazovatele MSP v ČR (v %). **Zdroj:** [22];vlastné spracovanie.

Tabuľka 2.1 (vypracovaná podľa Správy o vývoji malého a stredného podnikania a jeho podpore z mája 2010) uvádza vývoj vybraných ukazovateľov MSP v Českej republike. Všetky číselné údaje uvedené v tabuľke a v nasledujúcom výklade sú čerpané zo Správy o vývoji malého a stredného podnikania a jeho podpore, vypracovanej Ministerstvom priemyslu a obchodu ČR v máji 2010.

Podľa tabuľky 2.1 je zrejmé, že táto skupina podnikov tvorí 99,83 % všetkých ekonomicky aktívnych subjektov. Podnikateľskú činnosť vykazovalo k 31. 12. 2009 v Českej republike celkom 991 206 právnických a fyzických osôb, z toho bol 989 568 MSP. Oproti roku 2008 je to pokles o 53 952 MSP subjektov, čo predstavuje 5,2 %. *Podiel zamestnancov MSP* na celkovom počte zamestnancov podnikateľskej sféry v ČR činil 62,33 %, čo je nárast oproti roku 2008 o 1,4 %. *Zamestnanosť MSP* sa v roku 2009 znížila (oproti roku 2008) o 75 tis. na celkových 1 936 tis. zamestnancov, čo predstavuje pokles o 3,73 %. K najväčšiemu poklesu počtu zamestnancov došlo v roku 2009 v priemysle, službách a poľnohospodárstve. Podiel MSP na *celkových výkonoch* podnikateľskej sféry dosiahol 53,21 %, čo je oproti roku 2008 pokles o 1,85 percentného bodu. Medziročný nárast pre rok 2009 dosiahli len výkony v oblasti peňažníctva a informačných a telekomunikačných činností. Najväčší pokles zaznamenal sektor priemyslu, služieb a stavebníctva. V absolútnej hodnote dosahuje vývoz MSP od roku 2005 nepretržitý nárast. V roku 2009 predstavuje podiel vývozu MSP na celkovom vývoze 50,73 %, pričom oproti roku 2008 vzrástol o 4,35 percentného bodu. *Dovoz* MSP na celkovom dovoze vykazuje 57,36 %, čo znamená pokles (oproti roku 2008) o 1,08 %. Tento vyšší podiel súvisí so zameraním obchodných organizácií tohto sektoru zaisťujúcich dovozy i pre veľké podniky. [26]

2.2 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Podnikateľské prostredie je definované ako súhrn podstatných vplyvov pôsobiacich na podnikateľa, podnik a podnikanie. Zahŕnuje vplyvy, ktoré pôsobia na sústavnú činnosť prevádzanú podnikateľom alebo podnikom vlastným menom a na jeho vlastnú zodpovednosť za účelom zhodnotenia podnikateľského potenciálu, napr. v podobe dosiahnutého zisku. Vedľa zložiek ekonomických a prírodných v podnikateľskom prostredí majú významnú rolu i zložky nehmotného prostredia (kultúra, právo, sociálne vzťahy, vedecké poznatky a pod.) [9]

Podnikateľské prostredie vytvára podmienky pre štart, rozvoj a kvalitu podnikania a pri jeho realizácii umožňuje využiť podnikavosť. Rozvinuté podnikateľské prostredie sa taktiež vyznačuje svojou identitou, vlastnou filozofiou života, vlastnými záujmami a aktivitami, vlastným vývojom a podobne. Môžeme ho modelovo popísať pomocou faktorov, ktoré sa v ňom uplatňujú. Podľa toho, kde sa tieto faktory nachádzajú – či vnútri alebo za pomyselnými hranicami daného podnikateľského subjektu, členíme podnikateľské prostredie na **vnútorné** a **vonkajšie**. [6]

V nasledujúcich riadkoch budú priblížené tieto dve zložky podnikateľského prostredia, pričom väčšia pozornosť bude venovaná prostrediu vnútornému, ktoré má pre účely tejto práce väčší význam.

2.2.1 Vonkajšie podnikateľské prostredie

Podnik nie je pri svojej činnosti izolovaný, obklopuje ho vonkajšie prostredie (okolie). Okolím podniku rozumieme podľa Synka všetko, čo je za pomyselnými hranicami podniku, ako sociálne ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovplyvňovaný a čo prípadne môže sám ovplyvniť. Vplyv okolia na podnik je väčšinou veľmi silný, naopak možnosť podniku ovplyvňovať svoje okolie býva obmedzená. [14]

Podľa Ludvíka môžeme okolie podniku ďalej rozčleniť na 2 vrstvy, konkrétne na makroprostredie a mezzoprostredie. Makropodnikateľské prostredie si môžeme predstaviť ako „celkový obal“ reprezentujúci celospoločenskú klímu. Je tvorené najmä nasledujúcimi faktormi: výkon ekonomiky, inflácia, zamestnanosť, politická

stabilita a ostatné špecifické vplyvy. Mezzoprostredie je spojené s pôsobením konkrétne vecných regionálnych, mikroregionálnych a lokálnych faktorov. Zahŕňa tieto predovšetkým tieto prvky: prírodne ekonomické prvky, technická a dopravná infraštruktúra, všeobecná a ekonomická kultúra, ekonomická a podnikateľská infraštruktúra, pilotné podnikateľské (resp. iné) subjekty, ktoré sú schopné prejavovať sa a vytvárať siete, alebo inak výrazne ovplyvňujú podnikateľské prostredie, ostatné špecifické vplyvy. [6]

2.2.2 Vnútorne podnikateľské prostredie

Vnútorne prostredie organizácie je považované za jeden z kľúčových prvkov vytvárania poslania a stratégie. Aby bola stratégia úspešná, musí byť zaistený jej súlad medzi podnikovými zdrojmi i schopnosťami a s podmienkami vonkajšieho prostredia. Strategické možnosti každého podniku sú dané nie len zohľadnením podmienok vonkajšieho prostredia, ale úspešnosť zvolenej stratégie je závislá na jeho vnútorných silách a schopnostiach eliminovať slabosti. [4]

Vnútorne (mikropodnikateľské) prostredie je vymedzené klímou, kultúrou a ďalšími znakmi, ktoré vytvárajú v podniku pre jednotlivé subjekty pracovné, prevádzkové, resp. životné prostredie. V podstate vypovedá o zrelosti, teda o identite a integrite podniku.

Za rozhodujúce faktory vnútorného prostredia považujeme:

- umenie podnikateľa (vlastníka) vlastniť, tzn. optimalizovať, resp. harmonizovať vlastnícke podnikateľské portfólio,
- umenie viesť ľudí,
- umenie uspokojiť potreby, teda zaistiť, aby sa marketingová stratégia prelínala dovnútra i navonok firmy,
- schopnosť komunikovať s podnikateľským makro a mezzoprostredím, vrátane mikroekonomických aktivít,
- schopnosť formulovať podnikateľskú filozofiu, zaistiť identitu a integritu firmy,
- reziduálny faktor. [6, str. 24 - 27]

2.3 EKONOMICKÁ VÝKONNOSŤ

Súčasný svetový trh sú ovplyvňované globalizačnými trendmi, zostrovaním konkurencie, otváraním nových trhov, fúziami a akvizíciami. Úspešne sa v nových podmienkach konkurenčnej súťaže môžu uplatniť len tie podniky, ktoré sa dokážu čo najrýchlejšie prispôbiť prebiehajúcim zmenám vo svojom okolí a vyrovnať sa s ich nárokmi. Pre zabezpečenie ďalšieho rozvoja je nevyhnutné sledovať úroveň vlastnej podnikateľskej výkonnosti a výrazne investovať do jej zvyšovania (udržania). [11]

Do popredia manažérskych záujmov sa dostáva nutnosť dlhodobej orientácie podniku na výkonnosť. Preto sa najmä v procese hodnotenia úspešnosti podnikov stávajú kľúčovými pojmy výkonnosť podnikov, meranie výkonnosti a riadenie hodnoty podniku.

2.3.1 Pojatie výkonnosti

Meradlom podnikateľskej výkonnosti je úroveň zhodnotenia vložených finančných prostriedkov (kapitálu) do jej podnikateľských aktivít, teda výška a rýchlosť s akou sa tieto prostriedky vrátia v podobe príjmov (hospodárskych výsledkov) z podnikania. Adaptácia podnikov na ekonomický vývoj a dosahovanie vyššej konkurencieschopnosti sa odráža i v pojatí a meraní výkonnosti podniku. Prístupy k jej meraniu prešli výrazným vývojom a odráža sa v nich nielen technicko-ekonomický typ ekonomiky, informačné možnosti, ale aj stupeň poznania pri riadení ekonomických systémov. [2]

Tabuľka 2.2 zobrazuje odráža vývoj názorov na meranie a pojatie výkonnosti, a to od merania ziskových marží a rastu zisku k meraniu rentability investovaného kapitálu, až k moderným konceptom založených na tvorbe hodnoty pre vlastníkov a hodnotovému riadeniu.

1. generácia	2. generácia	3. generácia	4. generácia
"Zisková marža"	"Rast zisku"	"Výnosnosť kapitálu" (ROA, ROE, ROI)	"Tvorba hodnoty pre vlastníkov"
Zisk / Tržby	Maximalizácia zisku	Zisk / Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

Tabuľka 2.2 Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti podniku. **Zdroj:** [2], vlastné spracovanie.

Legenda : (ROA – rentabilita aktív, ROI – rentabilita investovaného kapitálu, ROE – rentabilita vlastného kapitálu, EVA – ekonomická pridaná hodnota, CFROI – prevádzková návratnosť investície, FCF – voľné cash flow)

Moderná koncepcia riadenia a merania výkonnosti je založená na riadení hodnoty pre vlastníka. Prečo je tomu tak? Odpoveď je jednoduchá, práve vlastníci priniesli do podnikania svoju myšlienku, vložili peniaze a nesú najväčšie riziko samotného podnikania. „*Len ak sa naplní ich očakávanie adekvátnej návratnosti vložených prostriedkov vo vzťahu k podstúpenému riziku, ostanú a budú podnikat ďalej (Shareholder Value). Aby sa im podnikanie darilo, musí sa snažiť o uspokojenie všetkých, ktorí sú s podnikom spojení (Stakeholder Value).*“ [10, s. 14]

Podľa Dluhošovej je možné koncepciu Shareholder Value vnímať v dvoch dimenziách: „*Shareholder Value ako meradlo výkonu (finančnú veličinu a Shareholder Value ako najvyšší podnikový cieľ (cieľ podniku).*“ [2, s. 15]

Z prvého pohľadu ide predovšetkým o maximalizáciu bohatstva akcionárov. Tí požadujú, aby zisk podniku bol vyšší než výnos, ktorý by mohli pri rovnakom riziku získať inde. Ak táto skutočnosť nie je splnená, akcionári vnímajú túto situáciu ako neúspech, ktorý môže v budúcnosti ohroziť existenciu podniku. Z pojatia *Shareholder Value* ako podnikového cieľa je podnik chápaný ako nástroj pre splnenie záujmu akcionárov, pričom týmto cieľom je najmä maximalizácia úžitku akcionárov prostredníctvom maximalizácie ich majetku. V prípade prístupu *Stakeholder Value* sa nezohľadňujú záujmy len akcionárov samotných. Do cieľa podniku sú naopak zahrnuté záujmy ďalších zúčastnených (napr. veriteľov, investorov, zamestnancov,...). Rozdiel medzi týmito dvoma prístupmi spočíva v tom, že u *Shareholder Value* je uspokojenie požiadavkov zainteresovaných strán chápané len ako prostriedok k dosiahnutiu vyššieho cieľa, a nie ako cieľ sám o sebe. [2]

2.3.2 Ukazovatele výkonnosti

S vývojom prístupov k meraniu výkonnosti sa mení i vývoj používaných ukazovateľov. Je zrejmé, že sa prechádza od tradičných účtovných ukazovateľov k ukazovateľom, u ktorých je výkonnosť meraná pomocou zmeny hodnoty určenej pomocou cien generovaných na trhoch.

Dluhošová rozdeľuje ukazovatele merania výkonnosti podľa sily vplyvu pôsobenia finančných trhov a miery prechodu od účtovných k tržným hodnotovým kategóriám na 3 skupiny. Sú nimi **účtovné**, **ekonomické** a **tržné** ukazovatele. [2]

Keďže sú pre účely najdôležitejšie ukazovatele účtovné, v nasledujúcich riadkoch bude venovaná pozornosť len ich popisu. Objasnenie ostatných dvoch skupín (ekonomických a tržných) obsahuje Príloha č. 1.

Účtovné ukazovatele

Ukazovatele spadajúce pod túto kategóriu sú založené na účtovnej definícii zisku, ktorá však len málokedy vyjadruje schopnosť podniku generovať hotovostné toky. Táto skutočnosť prináša značné problémy. Kritiku týchto ukazovateľov je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov: nízka korelácia k vývoji hodnoty na kapitálovom trhu, nezohľadnenie nákladov na kapitál, orientácia na minulosť, nezachytenie nehmotného majetku, zanedbanie ekonomických účinkov po skončení sledovaného obdobia. [2]

Čistý zisk na jednu akciu (Earnings per Share, EPS) vyjadruje výšku čistého zisku pripadajúceho na jednu kmeňovú akciu.

Rentabilita aktív (Return on Total Assets, ROA – vzorec 2.1, kapitola 2.5.2) sa považuje za kľúčové meradlo rentability. Dáva do pomeru zisk s celkovými aktívami investovanými do podnikania bez ohľadu na to, z akých zdrojov sú financované. Avšak ani nadpriemerne vysoká hodnota rentability nemusí bezprostredne zaručiť zvyšovanie hodnoty podniku. Túto skutočnosť spôsobuje fakt, že spomínaný ukazovateľ neberie do úvahy náklady na kapitál. Pre posúdenie zvýšenia či zníženia hodnoty podniku musíme porovnať ROA s nákladmi podniku vzťahnutými na celkový používaný kapitál (WACC). [2]

Rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity, ROE – vzorec 2.2, kapitola 2.5.2) určuje celkovú výnosnosť vlastného kapitálu, vrátane jeho zhodnotenia v dosiahnutom čistom zisku. Pomocou tohto ukazovateľa akcionári zisťujú, či ich kapitál prináša dodatočný výnos (tj. či sa využíva s intenzitou odpovedajúcou výške ich investičného rizika).

Rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE – vzorec 2.3, kapitola 2.5.2) patrí medzi ďalšie ukazovatele rentability a je často využívaný k medzipodnikovému porovnávaniu. Hodnotí sa ním význam

dlhodobého investovania na základe určenia výnosnosti vlastného kapitálu spojeného s dlhodobými zdrojmi.

2.3.3 Faktory výkonnosti

Pre dosiahnutie rastu výkonnosti je potrebné poznať faktory, ktoré túto výkonnosť ovplyvňujú. Identifikácia dôležitých faktorov a ich dopady na výkonnosť by mali patriť medzi významné úlohy vrcholového managementu podniku. Faktory (generátory) výkonnosti môžeme rozdeliť na **tvrdé** (tradičný prístup) a **mäkké** (nový prístup).

Medzi **tvrdé** a ľahko kvantifikovateľné patria tzv. *klúčové generátory výkonnosti* (Key performance indicators, KPI) taktiež označované ako value drivers. Medzi praktikmi je častým zvykom previesť ich analýzu dekompozíciou ROCE na ich prvotné komponenty – prevádzkový zisk a podnikový kapitál. Avšak pre objavenie skutočných value drivers je potrebné previesť hlbšiu dekompozíciu až na faktory, ktoré ovplyvňujú tržby a náklady. Value drivers sú veľmi špecifické pre každý podnik i odvetvie a je ich značné množstvo. Preto je dôležité stanoviť a modifikovať ich osobitne pre každú špecifickú výrobnú jednotku. [2]

Vplyv **mäkkých** faktorov na zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti podniku je nespochybniteľný, ale v porovnaní tvrdými faktormi ťažšie kvantifikovateľný. Pre manažérov vychovávaných dlhodobo k racionálnemu mysleniu, k práci s preveriteľnými faktami a hodnoteniu konkrétnych hospodárskych výsledkov je prijatie práce s mäkkými faktormi (naor. znalosti, osobná angažovanosť a hodnotová orientácia pracovníkov,..) náročné. Znamená pre nich totiž nový prístup, ktorý je v rozpore s ich doterajšími skúsenosťami a vyžaduje nie len zmenu vlastných názorov, ale aj prehodnotenie vlastných postojov nedôvery k faktom.

Zmenu pohľadu na zdroje, umožňujúce podstatné zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti zobrazuje nižšie uvedená Tabuľka 2.3, ktorá však nenaznačuje zatratenie tradičných prístupov. Tie môžu byť často účinnejšie než prístupy nové, ktoré sú často uprednostňované práve pre svoju novosť a pritom nie sú aplikované v súlade so svojim významom.

Tradičný pohľad na zdroje podnikateľskej výkonnosti podniku	Nové pojetie prístupu k nástrojom slúžiacim k zvyšovaniu podnikateľskej výkonnosti
Objem kapitálových zdrojov	Rozsah podnikateľských kompetencií
Kapitálové investície	Vytváranie nových znalostí
Rozširovanie (zvyšovanie kapacít) produkcie	Reengineering podnikateľských procesov
Kontrolné činnosti (priebežné, následné)	Management kvality
Koordinácia pracovných činností v hierarchickej štruktúre managementu	Delegácia rozhodovacích pravomocí na miesto výkonu pracovnej činnosti
Plnenie príkazov	Komunikácia
Strategické plánovanie	Strategické myslenie
Nákup a zásobovanie	Získavanie spoľahlivých partnerov
Predaj	Uspokojovanie zákazníkov

Tabuľka 2.3 Zmena pohľadu manažérov na zdroje, ktorými podnik disponuje pre vybudovanie vlastnej konkurencieschopnosti. **Zdroj:** [11], vlastné spracovanie.

Pre účely diplomovej práce bude použitá kombinácia mäkkých a tvrdých faktorov.

2.4 KONKURENCIESCHOPNOSŤ

Pre správne pochopenie konkurencieschopnosti je potrebné objasniť si základné pojmy a vzťahy, ktoré s ňou neoddeliteľne súvisia. V nasledujúcich riadkoch budú teda popísaný súvis pojmov konkurencia, konkurencieschopnosť, podnikateľský potenciál a konkurenčná výhoda.

2.4.1 Pojatie konkurencie a konkurencieschopnosti

Pojem **konkurencia** je v podstate základom slova konkurencieschopnosť. Má nie len kľúčový ekonomický, ale aj sociálny, kultúrny, etický či politický záber. Obecne ide o súperiaci vzťah dvoch či viacerých subjektov, teda konkurentov o pozíciu a úspech podnikania na trhu.

Podkladové materiály EU definujú konkurenciu ako situáciu na trhu, kedy sa predajcovia výrobkov alebo služieb snažia nezávisle na sebe získať priazeň kupujúcich, a to s cieľom zaistiť si konkrétny podnikateľský cieľ ako napr. zisk, veľkosť predaja a/alebo podiel na trhu. Konkurenčné súťaženie medzi firmami sa uskutočňuje na základe cien, akosti, sprievodných služieb alebo kombináciou týchto ďalších faktorov, ktoré zákazník pozitívne hodnotí. [16]

Z mikroekonomického hľadiska je konkurencia definovaná ako rivalita medzi predajcami alebo kupujúcimi rovnakého tovaru, teda ako konkurencia naprieč trhom. Ide vlastne o stretávanie dopytu a ponuky na trhu toho istého produktu. [7]

Čichovský chápe konkurenciu ako „*otvorenú množinu konkurentov, ktorí vytvárajú v danom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný efekt spojený so vzájomnou interakciou konkurenčných síl jednotlivých konkurentov.*“ [1, s. 4]

Konkurencia by sa samozrejme nemohla odohrávať, pokiaľ by sa na trhu nevyskytovali žiadni konkurenti. **Konkurenti** sú prvky množiny konkurencie, ktoré sa vyznačujú vektorovými silovými poľami (konkurenčnými silami), ktoré pôsobia na konkurenciu tak, aby rozhodným, rýchlym, úspešným a efektívnym spôsobom získali rozhodujúci vplyv a úlohu (teda vysokú konkurencieschopnosť) v konkurenčnom prostredí oproti všetkým ďalším členom konkurencie. [1]

Konkurenčné prostredie vysvetľuje Čichovský vo svojej knihe ako „*časový rez priestorom, kde prebieha vzájomné pôsobenie dvoch subjektov, ktoré sa snažia v danom čase a priestore realizovať rovnakú alebo podobnú činnosť, majú rovnaké/obdobné ciele, alebo používajú rovnakých/obdobných metód k ich dosiahnutiu.*“ V ekonomickom pojatí konkurenčné prostredie vytvára umelé mantinely ihriska, kde v čase a priestore s maximálnou vytrvalosťou súťažia a bojujú podnikateľské subjekty o dosiahnutie čo najvyššej efektívnosti a úspešnosti pri realizácii ekonomických, obchodných a iných operácií, smerujúcich k dosiahnutiu jednak zisku a jednak uspokojenia z podnikateľských či iných aktivít. [1, s. 13]

Konkurencieschopnosť môžeme obecnne chápať ako schopnosť podniku stretnúť sa s prednými protivníkmi na trhu, obstať a zaistiť si aspoň dočasnú prosperitu. Jej jadrom je uvedomelá tvorba (a udržanie) konkurenčných výhod. Je potrebné, aby podniky zamerali svoju pozornosť nie len na eliminovanie nevýhod, ale začali si hľadať cesty rastu a budovania výhod.

Pitra svojej publikácii definuje konkurencieschopnosť ako vlastnosť, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými

subjektmi. Zvítaziť môže len ten, kto danú konkurenčnú výhodu dokáže vhodne uplatniť tým získať prevahu nad svojimi konkurentmi. [11]

Z uvedených definícií objasňovaných pojmov tejto podkapitoly je zrejmé, že medzi konkurenciou a konkurencieschopnosťou existuje neoddeliteľný vzťah. Pre správne pochopenie je však potrebné uvedomiť si *rozdiel*, ktorý medzi nimi existuje. Tento problém objasňuje Mikoláš nasledovne: „*Konkurenciu chápeme ako výsledok či produkt určitej aktivity firmy a konkurencieschopnosť predstavuje jednu z podôb podnikateľského potenciálu*. [8, str. 27]

2.4.2 Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál

Ak chce byť niekto úspešným podnikateľom, musí mať podnikateľský potenciál a musí ho vedieť vhodne využívať a neustále rozvíjať.

„Podnikateľský potenciál je rozdiel, resp. veľkosť odchýlky javu od normálu. Inými slovami je rozdielom medzi tým, čo je, a tým, čo môže alebo má (musí) byť. V podstate medzi súčasným stavom či procesom a nutnosťou alebo možnosťou. Potenciál alebo schopnosť úspešne podnikat' sa označuje pojmom podnikavosť, ktorá je elementárnym konkurenčným potenciálom firmy.“ [8, s. 27]

Konkurencieschopnosť ako potenciál znamená, že podstata konkurencie firiem je v ich konkurencieschopnosti, čiže v schopnosti konkurovať svojim súperom na trhu. Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál sa musí vyznačovať tzv. *všeobecnými charakteristikami* (existuje potenciál ako rozdiel medzi tým, čo je, a tým čo môže byť) a *špeciálnymi charakteristikami* (existuje externý potenciál, ktorý potenciál firmy buď obmedzuje, alebo vytvára príležitosť k jeho umocneniu). [8]

Keďže sa potenciál na jednej strane javí ako prebytok a na druhej strane ako nedostatok, vzniká určitý rozpor. Každý potenciál má svojho nositeľa a zmena (uvoľnenie potenciálu), súvisí so zmenou vlastníctva, ktorá môže vyvolať odpor k zmene. Ten je však nutné prekonať, alebo vyrovnať sa s ním.

2.4.3 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je jadrom výkonnosti podniku na trhoch s existujúcou konkurenciou. Mnoho firiem však kvôli mohutnému rozvoju, honbou za diverzifikáciou a prosperitou prestalo problematike konkurenčnej výhody venovať dostatočne veľkú pozornosť. *„Konkurenčná výhoda vyrastá vo svojej podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie.“* [12, str. 25]

Môžeme ju chápať ako snahu o odlišenie sa podniku od svojich konkurentov za predpokladu, že je táto odlišnosť vnímaná jednak konkurentmi tak i samotným podnikom ako výhoda, ktorej realizácia môže viesť k zlepšeniu podnikateľského výsledku. Pri snahe o identifikáciu príčin konkurenčnej výhody si musíme si uvedomiť, že jej elementárna úroveň môže byť uložená hlboko vnútri podniku. Nie je však vylúčené ani to, že niektoré jej časti sa nachádzajú napríklad u dodávateľov či odberateľov. Preto sa nemôžeme pozeráť na podnik ako celok. Musíme ho rozložiť na súbor čiastkových aktivít, ktoré sa osobitne skúmajú z hľadiska príspevku k celkovej vyprodukovanej hodnote. Práve činnosti pridávajúce hodnotu sú základom konkurenčnej výhody. Logickým usporiadaním týchto činností pridávajúcich hodnotu od vstupu až po výstup vzniká model hodnotového reťazca vnútro podnikových procesov. [12]

Porterova typológia konkurenčných výhod

Podľa Portera existujú len dva základné typy konkurenčnej výhody, ktorými môže podnik disponovať a to bez ohľadu na počet vlastnených silných či slabých stránok. Sú nimi buď nízke náklady alebo diferenciácia. *„Je to preto, lebo význam ktorejkoľvek silnej či slabej stránky podniku je funkciou jej dopadu na náklady alebo diferenciáciu.“* [12, str. 31]

Výhody nízkych nákladov a diferenciácie pramenia zo štruktúry odvetvia a sú výsledkom schopnosti podniku vyrovnávať sa s piatimi dynamickými faktormi, ktorými sú: vstup nových konkurentov, hrozba nových výrobkov alebo služieb, dohodovacia schopnosť kupujúcich, dohodovacia schopnosť dodávateľov a súperenie medzi existujúcimi konkurentmi. Tieto dva základné typy vedú k trom generickým stratégiám pre dosiahnutie nadpriemernej výkonnosti v danom odvetví: **vedúce postavenie**

v nízkych nákladoch, diferenciácia a focus (sústredenie pozornosti). Ich základom je myšlienka, že konkurenčná výhoda je jadrom každej stratégie a je potrebné, aby si podnik vybral typ konkurenčnej výhody, o ktorú bude usilovať vrátane rozsahu, v ktorom ju chce získať.

„Stratégia vedúceho postavenia v nízkych nákladoch a stratégia diferenciácie hľadajú konkurenčnú výhodu v širokej rade segmentov odvetví, kým fokálna stratégia sústreďuje pozornosť na výhodu nízkych nákladov alebo na diferenciáciu v niektorom úzkom segmente.“ [12, str. 30 - 31]

Typológia konkurenčnej výhody podľa jej nositeľa

Zákazník vníma konkurenčnú výhodu z hľadiska svojich záujmov. Všíma si a kladie dôraz na cenu (spravidla dáva prednosť nižšej), oceňuje kvalitu (vyberá si vyššiu), skúma podmienky dodávky (dbá na jej krátky termín), rozsiahlosť doplnkových služieb, dôveryhodnosť záruk a iné. Povrchové prejavy konkurenčnej výhody sú vcelku dobre viditeľné no napriek tomu v odbornej literatúre dlho chýbal ich usporiadaný zoznam. Azda prvým uceleným pokusom je typológia od Čichovského, ktorý uvádza rad konkurenčných výhod, ktorých nositeľom je **produkt** alebo **producent**. Sú nimi cena, finančná realizácia predaja, kvalita, ekologická záťaž, balenie, logistika a doprava, informácie pre zákazníka, distribúcia, popredajné služby a ostatné výhody. [1]

2.4.4 Nové pojetie konkurencieschopnosti

V otázkach konkurencieschopnosti podnikov sa zdôrazňuje celá škála faktorov: kvalita pracovnej sily, kvalifikácia, prispôsobivosť podmienkam, dostupnosť surovín, lepšie technológie, vyššia produktivita práce a podobne. Tieto faktory môžeme označiť za klasické. Stále viac sa však ukazuje skutočnosť, že ten, kto chce vstúpiť do sveta podnikania, musí brať klasické faktory konkurencieschopnosti ako nevyhnutne nutnú podmienku, inak sa jeho pôsobenie skončí.

„Na dnešnom úspechu v podnikaní majú stále väčší podiel tzv. mäkké faktory, ktoré sa v kombinácii s nutným komplexom klasických prvkov pretvárajú v kvalitatívne novú produktívnu silu.“ [17, str. 96]

Faktory ako identita, integrita, suverenita a mobilita podnikov a podnikateľského prostredia sa zdajú na prvý pohľad neobvyklé a akoby nesúvisiace s podnikaním. Avšak pri hlbšom skúmaní podnikateľských procesov zistíme, že žiaden podnik nemôže zabudnúť na úlohu ľudí v tomto procese. Podľa Ludvíka je práve tu možné uzrieť jadro novej šupky konkurencieschopnosti. [17]

Identita podniku je množinou vnútorných a vonkajších znakov, ktoré ju reálne identifikujú v prostredí. Ide o nájdenie vlastnej osobitosti, svojho vlastného „JA“ podniku v okolitom svete a súčasne pochopenie poslania, role a vlastného obrazu firmy. Práve identita sa stáva v súčasnej dobe základným faktorom jej konkurencieschopnosti. Identitu podniku môžeme vymedzovať rôznymi znakmi, avšak tie nasledujúce patria podľa Mikoláša k najdôležitejším:

1. **idea** – hlavná myšlienka reprezentujúca existenciu firmy, je jadrom firemnej misie a preniká ako vízia skrz celý podnik a koncentrovanie dozrieva do podnikateľského zámeru,
2. **totem** – reprezentačné miesto idey (t.j. lokalita, miesto, objekt, ktorý stelesňuje ideu do priestorovej podoby),
3. **design** – estetický, audiovizuálny obraz idey rozvíjanej totemom a ďalšími znakmi identity,
4. **rituál** – chovanie, komunikácia, procesy a pod. odvodené z idey a realizujúce jej obsah,
5. **inovácia** – proces samotnej premeny idey, totemu, designu a rituálu do nových vývojových foriem. [8]

Integrita podniku pramení z jej súdržnosti a zahŕňa dva vzájomné protiklady podniku. Na strane jednej je pružnosť podniku daná vlastnou identitou pracovníkov i jednotlivých zložiek. Na druhej strane je táto individualizovaná forma identity spojovaná s podnikom ako celkom. Ak ani jeden z týchto znakov neexistuje, podnik sa do (nie len) ekonomických problémov a nakoniec dospeje k zániku. **Mobilita** je potenciálom podniku v podobe schopnosti a možnosti reagovať (adaptovať sa) na vnútorné a vonkajšie podnety. Prejavuje sa ako pohyb v časopriestore, určité premiestňovanie materiálnych prvkov, vzťahov a činností podniku. **Suverenita** charakterizuje postavenie podniku v podnikateľskom prostredí. Podnik sa stáva

suverénnym vtedy, keď má reálnu možnosť rozhodovať účelne a účinne o svojom vývoji a následne tieto rozhodnutia aj realizovať. [8]

Schému konkurencieschopnosti podniku zobrazuje model „**IDINMOSU**“.

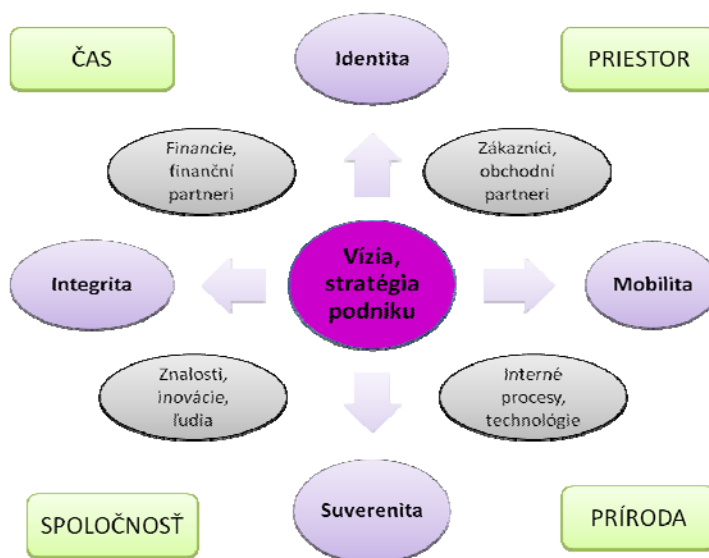


Schéma 2.2.1 Model IDINMOSU. **Zdroj:** [8]; vlastné spracovanie.

Podľa Mikoláša „*ide o proces zložitej niekoľkonásobnej transformácie prvotných potenciálov a ľudského umu. Proces formovania konkurencieschopnosti začína transformáciou východiskových externých potenciálov (zdrojov) na základe konkrétnej podnikateľskej vízie a stratégie a je ďalej rozvíjaná do nadväzujúcich vrstiev konkurenčného potenciálu.*“ [8, str. 85]

Ak má byť podnik konkurencieschopným, musí byť identifikovateľný konkurenciou, musí sa vyznačovať silou a odolnosťou v celistvosti (t.j. integritou), musí byť pružný vo svojich reakciách (t.j. mobilný), a zároveň musí byť suverénny (t.j. svojbytný vo svojej existencii).

Poslanie, vízia a stratégia podniku

Ako zobrazuje Schéma 2.1, stred modelu IDINMOSU tvorí podniková vízia a stratégia. Preto je na tomto mieste potrebné tieto pojmy priblížiť. *Poslanie* je vysvetlenie zmyslu a účelu podnikania. *Vízia* následne dáva odpoveď na otázku, ako

bude podnik vypadat' v budúcnosti. Podnikové poslanie a vízia musia byť následne základom pre stanovenie podnikovej *stratégie*. Tú tvoria (v súlade s poslaním a víziou) rozpracované konkrétne čiastkové ciele a výkonnostné kritéria pre každú úroveň riadenia, ktorých má byť počas určeného časového horizontu dosiahnuté. Ciele by mali spĺňať pravidlo SMART, a teda mali by byť: s – špecifické, m - merateľné, a – akceptovateľné, r – reálne, t – termínované.

2.4.5 Konkurencieschopnosť malých a stredných firiem

Aby bol podnik konkurencieschopný je nevyhnutné, aby sa bežné ekonomické uvažovanie presunulo do rovín, ktoré ekonómia považuje za externalitu. Ďalej je potrebné vytýčiť faktory, ktoré ukazujú v čom môžu malé a stredné firmy v súčasnosti konkurovať v EU veľkým organizáciám.

I keď vstup do EU a doterajší priebeh globalizácie praje skôr väčším a ekonomickým podnikom, bude budúcnosť malých a stredných podnikov spočívať predovšetkým v službách regionálneho charakteru, nadštandardných zákazkách, a špecialitách. Podľa doterajších výsledkov malé a stredné podniky dokážu úspešne konkurovať veľkým korporáciám, a to predovšetkým v oblasti vlastných produktov a v zákazníckom servise. Túto skutočnosť ukazujú údaje v Tabuľke 2.4. [5]

Faktor (v %)	Veľkosť podniku (počet zamestnancov)			
	0 až 9	10 až 49	50 až 249	Priemer
Cena	47	46	52	47
Vlastný produkt/služba	63	68	73	63
Zákaznícky servis	75	62	61	64
Poloha - prostredie	23	23	26	23
Iné	1	1	1	1
Nič	1	1	0	1

Tabuľka 2.4 Čím konkurujú veľkým podnikom MSP krajín EU(v %). **Zdroj:** [5]; vlastné spracovanie.

Malé a stredné podniky vytvárajú pracovné príležitosti predovšetkým v službách, obchode i remese tým, že formujú veľkú skupinu podnikateľov. Vytvárajú tak konkurenčné prostredie v ekonomike krajiny, prispievajú k účelným štrukturálnym zmenám podnikateľských subjektov v závislosti na odbytu domáceho i zahraničného trhu, čím zohrávajú dôležitú úlohu v rozvoje českej ekonomiky. Je preto potrebné

vytvárať také legislatívne a ekonomické prostredie, ktoré zabezpečí životaschopné a perspektívne podmienky pre ich fungovanie.

2.5 Metodika práce

V nasledujúcej kapitole budú popísané metódy aplikované v tejto práci. Pre súhrnnú analýzu vonkajšieho i vnútorného prostredia bol zvolený *monitoring*, ktorý sa bude členiť na 2 časti - monitoring vonkajšieho prostredia a monitoring vnútorného prostredia. Ako pomôcka pri zbere dát prvej časti *monitoringu vonkajšieho prostredia* posluží STEP analýza a Porterova analýza konkurenčných síl. Keďže je hlavným cieľom analýza vnútorného prostredia, popis týchto metód je priložený v prílohách práce. Konkrétne STEP analýza je popísaná v Prílohe č. 2 a Porterova analýza konkurenčných síl obsahuje Príloha č. 3.

Monitoring vnútorného prostredia bude rozsiahlejší, a bude pozostávať z finančnej analýzy, rozhovoru, modelu IDINMOSU a analýzy zdrojov. Výsledky oboch častí monitoringu budú ďalej podkladom pre zostavenie matíc IFE a EFE. Zostavenie syntézy výsledkov všetkých použitých analýz umožní metodika SWOT. Na jej základe budú následne formulované návrhy a odporúčania pre analyzovaný podnik.

2.5.1 Monitoring

Všeobecne býva táto metodika často označovaná aj ako monitoring podnikateľského prostredia. Ide v podstate o permanentnú činnosť zameranú na účelové sledovanie podnikateľského prostredia. Monitoring väčšinou pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Príprava - zahŕňa najmä určenie predmetu hodnotenia, ukazovateľov, sledovaných veličín, zásad sledovania, vytvorenie technických a organizačných podmienok.
2. Sledovanie a zhromažďovanie číselných údajov a ďalších informácií.
3. Spracovanie získaných údajov a informácií pre potreby hodnotenia.
4. Vlastné hodnotenie priebehu a výsledkov sledovaných procesov s použitím vopred stanovených ukazovateľov a meradiel.
5. Prezentácia výsledkov.

Najvyššou formou monitoringu sú napríklad tzv. konjunkturálne výskumy Českého štatistického úradu. Monitoring má podstatný signálny význam nie len pre samotné výskumné riešenie, ale aj pre prípravu reálnych rozhodovacích krokov. [6]

2.5.2 Finančná analýza

Finančné údaje sú dôležitým zdrojom informácií o podniku, odrážajú jeho finančné zdravie a úroveň konkurencieschopnosti. Záujem o tieto informácie má celá rada zainteresovaných subjektov, ako to vyplýva zo zložitosti podnikových vzťahov. Hlavnou úlohou finančnej analýzy je (pokiaľ je to možné) komplexne posúdiť úroveň súčasnej finančnej situácie, vysloviť vyhliadky do budúcnosti, pripraviť opatrenia k jej zlepšeniu a zaistiť ďalšiu prosperitu podniku vrátane prípravy a skvalitnenia interných rozhodovacích procesov. [2]

Finančnú analýzu je teda možné považovať za jednu z metód vnútornej analýzy podniku, ktorá pri hodnotení výkonnosti využíva celú radu pomerových ukazovateľov. Práve tie sú základným metodickým nástrojom tejto analýzy a preto sa z nich bude vychádzať aj v tejto práci. Spočívajú v pomeriavaní jednotlivých položiek (alebo skupiny položiek) uvedených vo výkazoch, ktoré spolu určitým spôsobom súvisia. Najčastejšie sa jedná o ukazovatele rentability, aktivity, likvidity a zadlženosti.

✓ **Ukazovatele rentability** – podávajú informácie o ziskovosti podniku. Odrážajú kombinovaný vplyv likvidity, riadenia aktív a zadlženosti na výsledok hospodárenia. Tieto ukazovatele by mali dosiahnuť čo najvyšších hodnôt v percentuálnom vyjadrení.

Ukazovateľ	Výpočet	Trend
(2.1) Rentabilita aktív (ROA)	EBIT/aktíva	↗
(2.2) Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	EAT/vlastný kapitál	↗
(2.3) Rentabilita dlhodobých zdrojov (ROCE)	EBIT/ vl. kapitál + dlh. záväzky	↗
(2.4) Rentabilita tržieb (ROS)	EAT/tržby	↗

Tabuľka 2.5 Vybrané ukazovatele rentability. **Zdroj:** [2]; vlastné spracovanie.

Poznámka: EBIT- zisk pred úhradou úrokov a daní; EAT – zisk po zdanení.

- **Rentabilita aktív (ROA)** býva považovaná za kľúčové meradlo rentability, pretože pomeriava zisk s celkovými aktívami investovanými do podnikania bez ohľadu na pôvod zdrojov jeho financovania.
- **Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)** vyjadruje celkovú výnosnosť vlastných zdrojov, teda aj ich zhodnotenie v zisku.
- **Rentabilita dlhodobých zdrojov (ROCE)** vyjadruje efekt z dlhodobých investícií a hodnotí význam dlhodobého investovania na základe určenia výnosnosti vlastného kapitálu spojeného s cudzími zdrojmi.
- **Rentabilita tržieb (ROS)** sa používa najmä pri medzipodnikovom porovnávaní a porovnávanie v čase. Jeho nízka úroveň vyjadruje chybné riadenie podniku, naopak vysoká hodnota odráža jeho nadpriemernú úroveň. [2]

✓ **Ukazovatele aktivity** – merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Ukazovatele tejto skupiny majú väčšinou 2 formy – v podobe obratu a doby obratu. Zatiaľ čo prvá meria „*koľkokrát sa za rok daná položka využije pri podnikaní*“, druhá forma meria „*počet dní, za ktoré sa položka obráti*“. [10]



Ukazovateľ	Výpočet	Trend
(2.5) Obrátka aktív	tržby/celkové aktíva	
(2.6) Doba obratu aktív	celkové aktíva/tržby	
(2.7) Doba obratu zásob	(zásoby/tržby) x 360	
(2.8) Doba obratu pohľadávok	(pohľadávky/tržby) x 360	
(2.9) Doba obratu záväzkov	(krátkodobé záväzky/tržby) x 360	stabilita

Tabuľka 2.6 Vybrané ukazovatele aktivity. Zdroj: [2]; vlastné spracovanie.

- **Obrátka aktív** meria obrat (rýchlosť obratu) alebo intenzitu využitia celkového majetku. Tento ukazovateľ sa často používa pre medzipodnikovom porovnávaní.
- **Doba obratu aktív** vyjadruje za ako dlho dôjde k obratu celkových aktív vo vzťahu k tržbám. Je ovplyvnená obratom fixného a pracovného kapitálu a dynamikou tržieb.
- **Doba obratu zásob** charakterizuje úroveň bežného prevádzkového riadenia, pričom ukazovateľ je citlivý na zmeny v dynamike výkonov.

- **Doba obratu pohľadávok** udáva za ako dlho sú v priemere vyplatené faktúry. Ak dochádza k trvalo k prekračovaní dôb splatnosti, je nutné preskúmať platobnú morálku odberateľov.
- **Doba obratu záväzkov** vyjadruje počet dní, na ktoré dodávatelia poskytnú podniku obchodný úver. V podstate odráža platobnú morálku podniku voči dodávateľom. [2]

✓ **Ukazovatele likvidity** – používajú sa na hodnotenie platobnej schopnosti podniku. Likviditu chápeme ako obecnú schopnosť podniku hrať svoje záväzky a získať dostatok prostriedkov na ich úhradu. Porovnávajú sa záväzky podniku k jeho disponibilným zdrojom. Ukazovatele likvidity vyjadrujeme v bezrozmerných jednotkách.

Ukazovateľ	Výpočet	Trend	Interval
(2.10) Celková likvidita	obežné aktíva/ krát. záväzky	stabilita	1,5 - 2,5
(2.11) Pohotovú likvidita	obežné aktíva - zásoby/ krát. záväzky		1,0 - 1,5
(2.12) Okamžitá likvidita	PPP/krátk. záväzky		≥ 0,2

Tabuľka 2.7 Vybrané ukazovatele likvidity. **Zdroj:** [2]; vlastné spracovanie.

Poznámka: (PPP) - Za pohotovú peňažnú aktíva považujeme krátkodobý finančný majetok, konkrétne peniaze v hotovosti, na bankových účtoch a šeky.

- **Celková likvidita** dáva do pomeru objem obežných aktív (ako potenciálny objem peňažných prostriedkov) s objemom záväzkov s dobou splatnosti v blízkej budúcnosti. Ukazovateľ by mal byť porovnávaný s podnikmi z rovnakého odvetvia, prípadne s priemerom za toto odvetvie ako celok. Jeho hlavným nedostatkom je fakt, že nerozlišuje štruktúru obežných aktív z hľadiska ich likvidity. Keďže ide o ukazovateľ stavového typu, je účelné posudzovať jeho vývoj v čase.
- **Pohotovú likvidita** berie na rozdiel od predchádzajúceho ukazovateľa do úvahy z obežných aktív len pohotovú prostriedky. Jeho výška závisí napríklad na type činnosti podniku, odvetvia, či stratégii podniku.
- **Okamžitá likvidita** je významná z krátkodobého hľadiska a vyjadruje pokladničnú likviditu. Z dôvodu značnej nestability je tento ukazovateľ používaný najmä k „dokresleniu“ úrovne likvidity. [2]

✓ **Ukazovatele zadlženosti** – slúžia ako indikátory výšky rizika, ktoré podnik podstupuje pri danej štruktúre vlastného a cudzieho kapitálu. Zadlženosť nie je sama o sebe negatívnym javom, keďže neexistuje podmienka, aby podnik využíval k financovaniu svojej činnosti len vlastný kapitál. Jej hodnota by sa však mala pohybovať v určitom rozmedzí, jej pričom vyššia zadlženosť je akceptovateľná len za predpokladu vyššej rentability. Ukazovatele vyjadrujeme v percentách.

Ukazovateľ	Výpočet	Trend
(2.13) Celková zadlženosť	cudzí kapitál/celkové aktíva	↘
(2.14) Zadlženosť vlastných zdrojov	cudzí kapitál/vlastný kapitál	↘
(2.15) Úrokové krytie	EBIT/úroky	↗

Tabuľka 2.8 Vybrané ukazovatele zadlženosti. **Zdroj:** [2]; vlastné spracovanie.

- **Celková zadlženosť** predstavuje podiel celkových dlhov k aktívam a meria tak podiel veriteľov na celkovom kapitále, z ktorého je financovaný majetok podniku.
- **Zadlženosť vlastných zdrojov** dáva do pomeru cudzí kapitál ku kapitálu vlastnému. Jej akceptovateľná hodnota závisí na fáze vývoja podniku a postoju k vlastnému riziku. U stabilných podnikov by sa byť v pásme od 80 – 120 %.
- **Úrokové krytie** udáva, koľkokrát sú úroky kryté výškou prevádzkového zisku, teda koľkokrát je zabezpečené splatenie úroku. [2]

2.5.3 Analýza zdrojov podniku

Táto analýza umožňuje vytvoriť si základný obraz o súčasnom stave podniku a naznačiť základné možnosti do budúcnosti. Poslaním je odhaliť slabých i silných stránok a zváženie, do akej miery ide o zdroje dôležité, jedinečné či nenapodobiteľné. Podnikové zdroje sa delia na *hmotné*, *nehmotné* a *ľudské*.

1. *Hmotné zdroje* sú najlepšie identifikovateľné a členia sa na naturálne (stroje, zariadenia, pozemky, budovy, sklady, suroviny, ..) a finančné.
2. *Nehmotné zdroje* sú ťažšie identifikovateľné a merateľné, preto je ich hodnotenie zložitejšie. Patria tu technologické zdroje (patenty, licencie, vedomosti), povesť podniku a pod.

3. *Ľudské zdroje* majú jednak charakter hmotný (počet ľudí, ich vek i kvalifikácia), tak i nehmotný (skúsenosti, poznatky, zručnosť, atd.)

2.5.4 Model „IDINMOSU“

Tento model je popísaný v rámci kapitoly konkurencieschopnosť, konkrétne vid'. kapitola 2.4.4.

2.5.5 Rozhovor

Rozhovor je užitočný prostriedok pre zber informácií a faktov, ktoré majú aktuálnu podobu. Je užitočný napríklad v prípade, kedy hľadáme informácie o podniku a jeho súčasnej situácii, ktorá v ňom panuje. Metóda rozhovoru patrí rovnako ako dotazníkové šetrenie do metód dotazovania. V rámci osobného dotazovania rozlišujeme niekoľko druhov rozhovorov. Podľa hľadiska záväznosti pokynov ide o rozhovor *štruktúrovaný* (štandardizovaný), *pološtruktúrovaný* (pološtandardizovaný) a *neštrukturalizovaný* (neštandardizovaný). Ich postup sa odvíja od presne určeného spôsobu vedenia rozhovoru a stanoveného poradia otázok až k úplne voľnému rozhovoru. Výhodou prvého prístupu sú dobre porovnateľné údaje, druhý extrém je zameraný na zisťovanie názorov a postojov. V prípade pološtruktúrovaného rozhovoru vedie moderátor časť dialógu v stanovenej postupnosti a znení otázok, ostatné otázky voľne dopĺňa. [3]

2.5.6 Matice IFE a EFE

Táto dvojica matíc nám pomáha pri hodnotení faktorov vonkajšieho (EFE – External Factor Evaluation Matrix) a vnútorného (IFE – Internal Factor Evaluation Matrix) prostredia. Umožňujú určiť vplyv jednotlivých faktorov identifikovaných pomocou analýz prostredia s ohľadom na ich dôležitosť a taktiež na to, ako na ne analyzovaný podnik svojimi stratégiami reaguje. Ich tvorba prebieha nasledovne:

1. *Identifikácia kritických faktorov úspechu* – určí sa desať až dvadsať faktorov, pričom u matice EFE ide o príležitosti a hrozby, v prípade zostavovania matice IFE sa určia silné a slabé stránky. V praxi môžeme pozorovať, že niektoré faktory môžu byť hrozbami len v krátkom období a po čase sa môžu stať dokonca aj príležitosťami. Z tohto dôvodu je potrebné rozlišovať účinky faktorov vzhľadom k obdobi ich vplyvu.

2. *Pridelenie váhy jednotlivým faktorom* – váha je v intervale od 0,0 do 1,0 a určuje relatívnu dôležitosť určeného faktoru pre úspech v konkrétnom odvetví (prípadne jeho dôležitosť pre analyzovaný podnik). Váhy môžu byť pridelené napríklad na základe porovnávania úspešných/neúspešných konkurentov, alebo tímovou diskusiou a ich celkový súčet musí byť rovný 1,0.
3. *Pridelenie známky každému faktor* – známky od 1 do 4 sa pridávajú podľa reakcií súčasných stratégií podniku na daný faktor. Znamka 4 odráža veľmi dobrú reakciu, naopak hodnotenie známkou 1 znamená veľmi zlú reakciu.
4. *Vynásobenie váhy každého faktoru odpovedajúcou známkou*.
5. *Spočítanie všetkých vážených skóre a určenie celkového váženého skóre analyzovaného podniku*. [13]

Ak najvyššie celkové vážené skóre odpovedá hodnote 4,0 a najnižšie možné 1,0 (a to bez ohľadu na počet kritických faktorov zahrnutých v matici), potom môžeme rozdeliť výsledky do nasledujúcich intervalov:

- ✓ 4,0 – analyzovaný podnik vynikajúco reaguje na existujúce príležitosti a hrozby v odvetví svojej činnosti (EFE), prípadne disponuje veľkou vnútornou silou (IFE);
- ✓ 1,0 – realizované stratégie podniku neumožňujú využívanie príležitostí a vyhýbanie sa hrozbám vonkajšieho prostredia (EFE), prípadne nevyužívajú silné stránky a elimináciu slabín (IFE);
- ✓ <2,5 – podpriemerná reakcia podniku na vonkajšie (EFE) alebo vnútorné (IFE) prostredie.
- ✓ >2,5 – nadpriemerná reakcia podniku na vonkajšie (EFE) alebo vnútorné (IFE) prostredie. [13]

Nasledujúca tabuľka zobrazuje obecnú podobu matíc IFE/EFE.

Faktor	Váha	Znamka	Vážené skóre
Najdôležitejšie faktory vonkajšieho/vnútorného prostredia	<0;1>	<1;4>	Váha x reakcia
Celkom	1		Suma

Tabuľka 2.9 Obecná podoba matíc IFE/EFE. **Zdroj:** [13]; vlastné spracovanie.

Ak umiestnime celkové vážené skóre z IFE (osa x) a celkové vážené skóre z EFE (osa y) do matice formátu 3x3, vznikne nám **vnútorne vonkajšia matica**. Tá na základe tohto celkového váženého skóre umiestňuje divízie organizácie do deväť tabuľkového grafu. Tabuľka 2.10 zobrazuje význam hodnôt na osách x a y.

Interval	matica IFE (osa x)	matica EFE (osa y)
1,00 - 1,99	slabá vnútorná pozícia	nízke skóre
2,00 - 2,99	priemer	stredné
3,00 - 4,00	silná vnútorná pozícia	vysoké skóre

Tabuľka 2.10 Význam hodnôt IFE a EFE vo vnútorne vonkajšej matici. **Zdroj:** [13]; vlastné spracovanie

Schéma 2.2. znázorňuje vnútorne vonkajšiu maticu. Jednotlivé kvadranty sa členia do troch hlavných oblastí, pričom každá z nich má pre podnik rozdielny strategický význam.

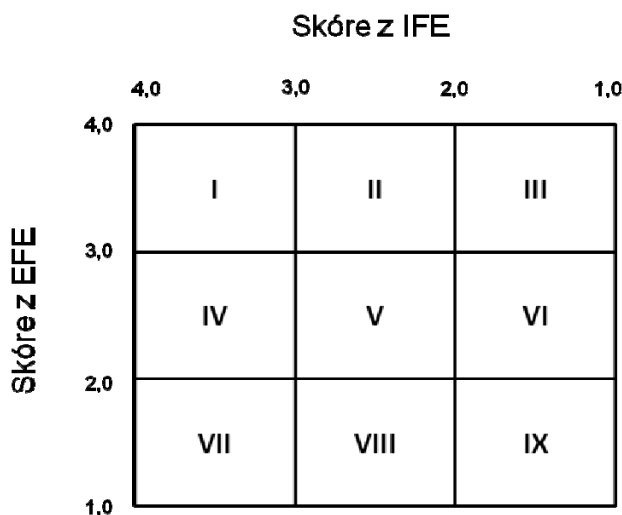


Schéma 2.2 Vnútorne vonkajšia matica. **Zdroj:** [13]; vlastné spracovanie.

Prvá oblasť (bunky I, II a IV) je charakterizovaná skupinou stratégií „Rast a rozvoj“ a podnik nachádzajúci sa v tejto pozícii by mal využiť intenzívnej a integračnej stratégie. Pre **druhú oblasť** (bunky III, V a VII) sú vhodné stratégie zo skupiny „Udržanie a posílenie“. Podnik by sa mal snažiť o prenikanie na trh a o vývoj nových výrobkov. **Tretiu oblasť** (bunky VI, VIII a IX) reprezentujú stratégie typu „Žatva alebo predaj“, pričom v tomto prípade by podnik by mal využívať stratégie obranného charakteru. Úspešné podniky dosahujú divízií umiestnených vnútri alebo v blízkosti poľa I. [13]

2.5.7 SWOT analýza

Na záverečné spracovanie doposiaľ vykonaných analýz bude využitá SWOT analýza. Ide o typ strategickej analýzy stavu podniku z hľadiska jej silných stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a ohrození (threats), ktorý poskytuje podklady pre formuláciu rozvojových smerov a aktivít, podnikových stratégií a cieľov. Môžeme teda hovoriť o akejsi syntéze výsledkov analýz vnútorného (IFE) a vonkajšieho prostredia (EFE). Ich prienikom potom vzniká stratégia, ktorú môžeme považovať za aspekt uvádzajúci podnik do súladu s okolím. Schéma 2.3 zobrazuje maticu syntézy výsledkov SWOT, ktorá znázorňuje rozličné typy stratégie v rámci jednotlivých analyzovaných položiek.

		Vnútorné prostredie	
		Slabé stránky (W) 1. ... 2. ... 3. ...	Silné stránky (S) 1. ... 2. ... 3. ...
Vonkajšie prostredie	Príležitosti (O) 1. ... 2. ... 3. ...	Stratégia WO „HĽADANIE“ (prekonanie slabej stránky využitím príležitosti)	Stratégia SO „VYUŽITIE“ (využitie silnej stránky v prospech príležitosti)
	Ohrozenia (T) 1. ... 2. ... 3. ...	Stratégia WT „VYHÝBANIE“ (minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu)	Stratégia ST „KONFRONTÁCIA“ (využitie silnej stránky k odvráteniu ohrozenia)

Schéma 2.3 Matica SWOT. Zdroj: [4]; vlastné spracovanie.

Ak podnik eliminuje svoje ohrozenia, koncepčne rieši slabé stránky a kultivuje stránky silné, potom môže efektívne realizovať príležitosti. Častou chybou je však snaha o realizáciu identifikovaných príležitostí bez eliminácie ohrození.

➤ **Zhrnutie teoreticko - metodologickej časti**

Celkový postup riešenia je možné rozdeliť do troch základných fáz. Podľa nižšie uvedenej Schémy 2.4 ide o fázu preempirickú, empirickú a návrhovú.

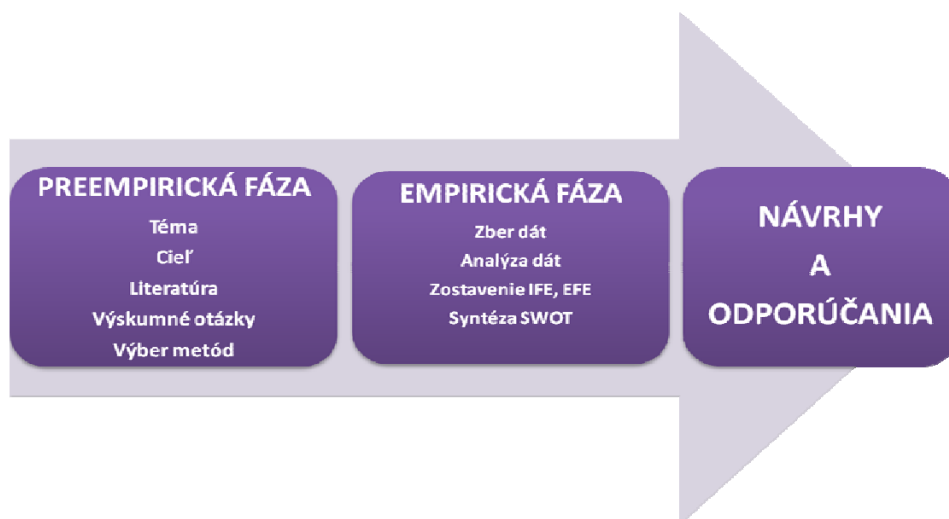


Schéma 2.4 Riešiteľské schéma. **Zdroj:** vlastné spracovanie.

✓ *Preempirická fáza:* Základnou časťou tejto fázy bol výber témy a určenie cieľa, ktorý sa má riešením dosiahnuť. Ďalej bolo nevyhnutné získať potrebné informácie pre spracovanie výskumu, ktoré boli získané prostredníctvom štúdia literatúry a dokumentov, vzťahujúcich sa k danej téme. Po naštudovaní tematiky nasledovalo výber vhodných metód výskumu a určenie výskumných otázok.

✓ *Empirická fáza:* Táto fáza sa skladá najmä zo zberu dát a ich následnej analýzy. Zber dát bude prebiehať prostredníctvom monitoringu, kvalitatívneho rozhovoru, analýzou interných dokumentov vybraného podniku a analýzou kvantitatívnych dát pre účely finančnej analýzy. Získané dáta sa následne analyzujú prostredníctvom zvolených metód a ich syntéza poskytne základ pre konečnú, návrhovú fázu.

✓ *Návrhy a odporúčania:* Na základe syntézy výsledkov všetkých vykonaných analýz, budú v tejto fáze vybranému podniku navrhnuté konkrétne odporúčania, vedúce k zlepšeniu jeho súčasného stavu. Tieto odporúčania budú smerované tak, aby splnili cieľ práce, a teda viedli k zvýšeniu konkurencieschopnosti a výkonnosti.

3 PRAKTICKÁ ČASŤ

V úvode kapitoly bude predstavená spoločnosť VS-Invest a. s., ktorá je predmetom analýzy tejto diplomovej práce. Ďalej bude nasledovať aplikácia jednotlivých metód analýzy podnikateľského prostredia, rozdelená na monitoring vnútorného a vonkajšieho prostredia. Pre zber informácií pre monitoring vonkajšieho prostredia poslúži STEP analýza a Porterova analýza konkurenčných síl. Monitoring vnútorného prostredia bude zahŕňať finančnú analýzu, model IDINMOSU a analýzu zdrojov. Pre ohodnotenie výsledkov oboch častí monitoringu poslúžia matice IFE a EFE, pričom ich syntézu zabezpečí matica SWOT.

3.1 Profil spoločnosti

V nasledujúcich riadkoch bude predstavený stavebný podnik VS-Invest a. s., so sídlom v Ostrave. Hlavným oborom činnosti tohto podniku je realizácia stavebných prác, inžinierska, investičná a projektová činnosť vo výstavbe.

Vznik podniku

Stavebný podnik VS - Invest a. s. vznikol v máji roku 1996, rozpadom spoločnosti Vítkovické stavby a. s. Postupne sa nakúpili potrebné dopravné prostriedky ako autá, bagre, malá a stredná mechanizácia. Spoločnosť sa taktiež stala vlastníkom administratívnej budovy na ulici Rudná 30/a v Ostrave, vrátane skladových priestorov a buniek v areáli podniku ArcelorMittal Ostrava, a. s. (pôvodne Nová Huť, a. s.).

Od roku 1997 vlastní 70 % akcií spoločnosti firma Pozemné stavitel'stvo Zlín a. s., spoločnosť však naďalej vystupuje ako samostatne hospodáriaca jednotka. Zvyšný podiel akcií vo výške 30 % vlastní traja členovia podnikového vedenia.

Hlavná stavebná činnosť bola spočiatku realizovaná pre spoločnosť Nová Huť, a.s. Po ukončení týchto zákaziek sa spoločnosť začala premiestňovať aj na iné stavby v okolí Ostravy, Karvinej a na Morave. Medzi najvýznamnejších zadávateľov stavieb patrili najmä: IFC Kaiser Netherlands b.v., MCHZ a.s., Heyes Lemmerz Autokola a Alukola, LICHTGITTER CZ s.r.o., SEMPERFLEX OPTIMIT a.s., EBH HAUS s.r.o, BYTOSTAV Poruba a.s,

V roku 2002 sa podnik stal členom Zväzu podnikateľov v stavebníctve v Českej Republike (SPS). Jeho poslaním je obhajovať záujmy svojich členov a odvetvia s cieľom zlepšovať podmienky pre podnikanie a ekonomické prostredie, rozširovať stavebný trh, zlepšovať legislatívu a najmä poskytovať včasné informácie o smeroch ďalšieho vývoja v investovaní tak, aby mohli členské firmy včasne reagovať vo svojich podnikateľských zámeroch. [23]

Základné údaje o spoločnosti

Názov spoločnosti: VS – Invest a. s.

Sídlo: Ostrava, Rudná 30a, PSČ 703 60 078

Deň zápisu do OR: 22. november 1996

Právna forma: Akciová spoločnosť

Základný kapitál: 5.000.000,-

Predmet podnikania:

- nákup tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj,
- sprostredkovateľské služby,
- ekonomické a organizačné poradenstvo,
- správa majetkových účastí,
- vykonávanie forfaitingových, faktoringových a leasingových operácií,
- poskytovanie záruk a garancií,
- projektová činnosť vo výstavbe,
- prevádzkovanie stavieb, vrátane ich zmien, údržbárskych prác na nich a ich odstraňovanie,
- inžinierska a investorská činnosť okrem príloh zákona č. 455/1991 Zb.,
- nákup a predaj nehnuteľností,
- realitná agentúra,
- zriaďovanie, montáž, údržba a servis telekomunikačných zariadení v rozsahu: drôtové vedenia miestnych sietí vrátane káblových súborov,
- cestná motorová doprava nákladná,
- prenájom stavebných strojov, prístrojov, zariadení, bednenia a lešenia,



Obrázok 3.1 Logo. Zdroj: [34].

- prenájom motorových vozidiel a dopravných zariadení,
- banícka činnosť a činnosť vykonávaná baníckym spôsobom,
- zámočníctvo,
- otvorenie, príprava a dobývanie výhradných ložísk povrchovým spôsobom,
- zriaďovanie, zaisťovanie a likvidácia baníckych diel a lomov,
- zriaďovanie a prevádzka odvalov, výsypiek a odkališť. [18]

Charakteristika managementu

Management spoločnosti VS – Invest, a. s. tvoria štyria riadiaci pracovníci. Sú nimi výkonný riaditeľ, výrobný námestník, obchodný námestník a vedúca ekonomického oddelenia. Každý týždeň (zvyčajne v utorok dopoludnia) sa títo pracovníci stretávajú na spoločných poradách, kde vyhodnocujú plnenie úloh jednotlivých oddelení a hospodárenie spoločnosti za uplynulý týždeň. Súčasťou porád je taktiež naplánovanie úloh nasledujúceho týždňa.

Výkonný riaditeľ je hlavnou osobnosťou v riadení spoločnosti. Medzi jeho hlavné činnosti patria:

- koordinácia činností všetkých riadiacich pracovníkov,
- uzatváranie pracovno-právnych vzťahov,
- kompletne spracovanie projektovej dokumentácie,
- tvorba rozpočtov,
- spolupráca s výrobným námestníkom na harmonizácii a realizácii zákaziek,
- uzatváranie obchodných vzťahov a spracovanie obchodných zmlúv,
- investičné rozhodovanie,
- vypracovávanie a doplňovanie podnikových smerníc a noriem,
- vypracovávanie strategických dokumentov,
- tvorba podnikateľských zámerov a dokumentov plánovania.

Plánovanie je uskutočňované v horizonte maximálne jedného roka, pretože pre toto obdobie je možné odhadnúť objem výroby. Na základe týchto odhadov dojednáva riaditeľ spoločnosti s dodávateľmi obchodné podmienky a približný objem dodávok materiálu. Konkrétne objednávky materiálu potom realizuje výrobný

námestník, a to na základe predložených aktuálnych požiadavkov jednotlivých stavbyvedúcich.

Výrobný námestník vykonáva najmä nasledujúce činnosti:

- dohľad nad hospodárením stredísk výroby (HS 10, 20, 40, 44, 50, 55),
- koordinácia činností stavbyvedúcich,
- schvaľovanie objednávok materiálu podľa požiadavkov stavbyvedúcich,
- harmonizácia realizácie zakázok po dohode s výkonným riaditeľom,
- kontrola faktúr od dodávateľov (dodržiavanie obchodných podmienok),
- prideľovanie stavebných robotníkov na jednotlivé výrobné stanovišťa,
- spracovávanie podkladov pre investičné rozhodovanie.

Spoločnosť VS – Invest, a. s. má aktuálne v prevádzke šesť hospodárskych stredísk (HS 10, 20, 40, 44, 50, 55). Každé z nich má prideleného zodpovedného stavbyvedúceho, ktorý plní nasledujúce úlohy:

- zabezpečenie chodu hospodárskeho strediska,
- vypracovanie harmonogramu stavieb a dohľad nad jeho plnením,
- zadávanie úloh majstrom,
- vypracovanie a predkladanie objednávok na schválenie a ich fakturácia,
- predkladanie požiadavkov na pracovné sily a návrh miezd,
- schôdzky s investormi a technickým dozorom stavieb,
- školenia robotníkov a dozor nad dodržiavaním BOZP na stavbách.

Za správny chod obchodno-technického oddelenia zodpovedá jeho námestník. Medzi jeho kompetencie najmä patrí:

- riadenie stavebných zakázok,
- marketingová činnosť a prieskum trhu,
- aktualizácia požiadavkov na kvalitu dodávok,
- výber, hodnotenie a komunikácia s dodávateľmi,
- dohľad nad dodržaním stavebných dodávok,
- cenová politika,
- sledovanie nových technologických trendov v oblasti stavebníctva.

Organizačná štruktúra

Organizácia podniku a jej personálne usporiadanie je dôležitou súčasťou stability podniku. Ako je vidieť v nižšie uvedenej schéme, v organizačnej štruktúre sú zložky usporiadané do štyroch stredísk.

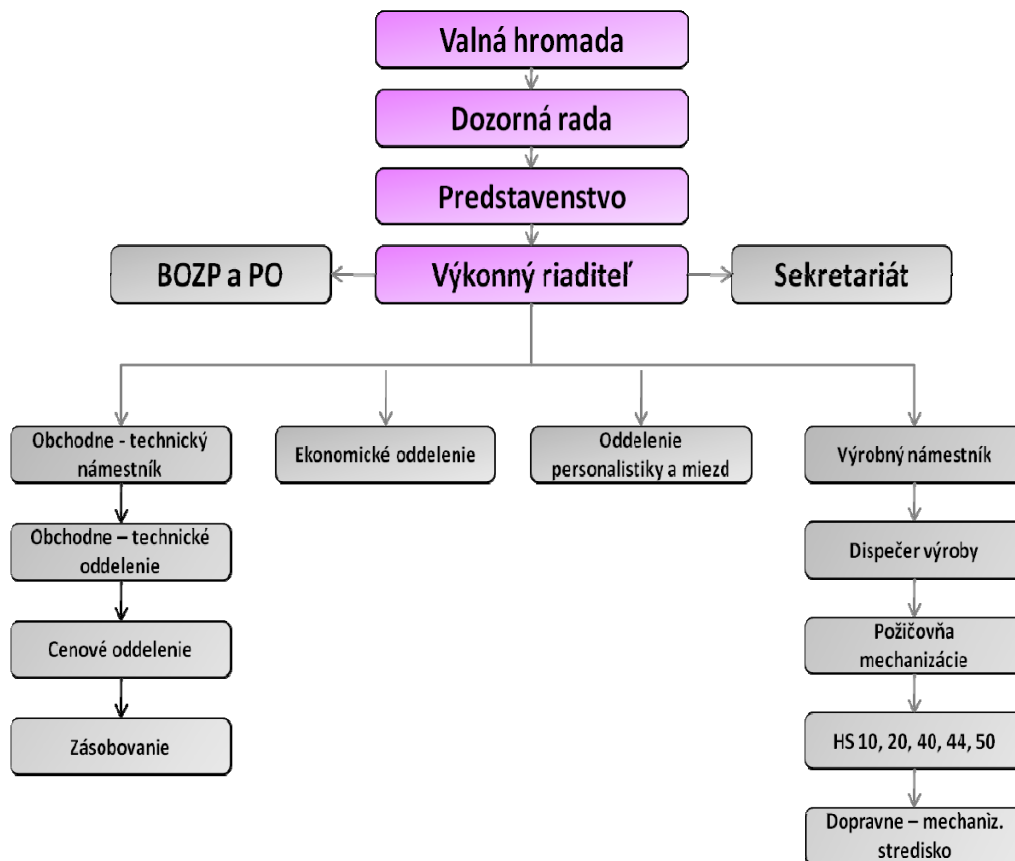


Schéma č. 5 Organizačná štruktúra. Zdroj: [18], vlastné spracovanie.

Podľa organizačnej schémy č. 5 je taktiež zrejmé, že v spoločnosti VS – Invest, a. s. sú uplatňované prvky líniového riadenia. Každý pracovník má určeného zodpovedného vedúceho, avšak u stavebných robotníkov je situácia mierne komplikovaná. Na rozdiel od stavbyvedúcich nie sú rádoví robotníci trvale priradení jednotlivým hospodárskym strediskám. Ich pridelenie na konkrétne stavby závisí od aktuálnej potreby a charakteru práve realizovaných stavieb. To znamená, že ich priamy nadriadený sa teda mení, a to v závislosti na ich priradení na konkrétne stanovisko. Obecne sú však za zodpovedných vedúcich robotníkov považovaní stavbyvedúci jednotlivých hospodárskych stredísk.

Management kvality

Spoločnosť VS – Invest, a. s. vlastní certifikáty:

- č. QMS-255-207 Predmet certifikácie systému managementu akosti – kritériálna norma ČSN EN 9001:2001 (s vylúčením článku 7.3),
- č. BOZ-001-2005 Predmet certifikácie systému managementu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – špecifikácia: OHSAS 18001:1999,
- č. EMS-049-2005 Predmet certifikácie systému enviromentálneho managementu – kritériálna norma: ČSN EN ISO 14001:2005.

Získaním týchto certifikátov dokazuje ich držiteľ nezávislým orgánom overenú a potvrdenú schopnosť systematického a efektívneho zabezpečovania danej oblasti a prehlbuje tým svoju dôveryhodnosť voči obchodným partnerom a svojmu okoliu. Certifikáty vlastnené podnikom VS – Invest a. s. obsahuje Príloha č. 9.

Zameranie podniku

1. Realizácia stavieb vrátane ich zmien a údržbových prác:

- stavby na kľúč,
- občianska a bytová výstavba vrátane strešných stavieb,
- inžinierske siete, ekologické stavby,
- rekonštrukcia a modernizácia stavieb.

2. Špeciálne technológie:

- monotolitické konštrukcie,
- systémové bednenie (PASCHAL, DOKA, PERI, SGB,...),
- realizácia bezprašných podláh s vysokou odolnosťou proti obrúseniu, vhodných do priemyselných i potravinárskych prevádzok, montáž prefa,
- sadrokartónové konštrukcie.

3. Inžinierska a investičná činnosť.

4. Projektová činnosť vo výstavbe.

3.2 Monitoring vonkajšieho prostredia

Táto časť monitoringu zahŕňa analýzu vonkajšieho podnikateľského prostredia, ktoré sa člení na makro (STEP analýza) a mezzo prostredie (Porterova analýza konkurenčných síl). V nasledujúcich riadkoch sú uvedené výsledky jednotlivých analýz. Ich kompletné znenie je uvedené v prílohách, konkrétne: STEP analýza v Prílohe č. 4, Porterova analýza konkurenčných síl v Prílohe č. 5. Výsledky poslúžia na určenie kľúčových faktorov vonkajšieho prostredia a zostrojenie EFE.

1. Výsledky analýzy makroprostredia

Na stavebný podnik VS – Invest, a. s. pôsobí mnoho vplyvov z jeho makrookolía. Zo **sociálnych faktorov** je to najmä mobilita obyvateľstva, jeho prístup k práci, miera vzdelania, vekové zloženie a životný štýl. Z hľadiska mobility a životného štýlu obyvateľstva môžeme zaznamenať priaznivý vývoj pre sledovaný podnik. I napriek tomu, že je trend v sťahovaní na vidiek, za prácou však väčšina obyvateľstva dochádza do väčších miest. Súčasne sa však znižuje počet kvalifikovaných pracovníkov v oblasti stavebníctva, najmä kvôli náročnosti práce v tomto obore. Väčšina stávajúcich pracovníkov v stavebníctve je vo vyššom veku. V Ostrave a jej okolí pôsobia nasledujúce stredné školy a učilištia: Stredná škola stavebná a drevospracujúca (Ostrava-Zábřeh), Stredné odborné učilište stavebné (Opava), Stredná škola elektrostavebná a drevospracujúca (Frýdek-Místek), ktoré poskytujú štúdiom v problémových profesiách ako je murár, tesár, zámočník. V Ostrave pôsobí VŠB – TUO, ktorá v rámci svojho portfólia ponúka i štúdiom na Stavebnej fakulte.

Taktiež **technologické faktory** a prístup štátu k otázke vedy a výskumu ovplyvňuje podnik VS – Invest a. s. Nové technológie a zdokonaľovanie stavebnej techniky redukujú nutnosť manuálnej práce, zvyšujú produktivitu a zlepšujú ekonomiku výroby. Veľký vplyv v tejto oblasti má aj stupeň rozvoja infraštruktúry, ktorá je v meste Ostrava na dobrej úrovni a v budúcnosti očakáva ďalší pokrok. Pozitívny vplyv v tejto oblasti má najmä existencia organizácií, ktoré sa zaoberajú vedou a výskumom (VTPO, a. s., CPIT VŠB – TUO) a existencia Stavebného klastru.

Z **ekonomických faktorov** vplýva na VS – Invest, a. s. zamestnanosť v obore vrátane vývoja mzdových podmienok. Zo STEP analýzy vyplýva, že počet zamestnancov v stavebníctve má už dlhšie obdobie klesajúcu tendenciu. Je to spôsobené najmä poklesom atraktivity tohto odvetvia. Naopak dlhodobu stúpajúcu tendenciu má vývoj priemernej mzdy v tomto odvetví. Taktiež inflácia pôsobí na výšku cien stavebných materiálov a služieb. Keďže pod jej vplyvom ceny týchto komodít stúpajú, mala by stúpať i hodnota samotných stavieb a stavebných prác. Avšak z dôvodu súčasnej ekonomickej situácie a veľkého vyjednávajúceho vplyvu investorov, ceny stavebných diel naopak poklesli. To znamená, že i napriek nárastu cien stavebných materiálov, museli stavebné podniky kvôli úspešnosti v hospodárskych súťažiach ceny svojich prác znížiť.

VS – Invest, a. s. ako stavebný podnik musí podriaďovať svoje podnikanie **politicko - právnej legislatíve**, t.j. zákonom a normám platným na území Českej republiky. Táto legislatíva bola vstupom do Európskej únie upravená vzhľadom na podmienky európskeho trhu. Vstupom do Európskej únie sa podnikanie v stavebníctve stalo náročnejším a zvýšil sa tlak na ekologizáciu výstavby. Vznikla však možnosť čerpania dotácií zo štrukturálnych fondov EÚ. V rámci tejto oblasti má značný vplyv i daňová politika a výška daňových sadzieb.

2. Výsledky analýzy mezzoprostredia

Z výsledkov Porterovej analýzy vyplýva, že VS – Invest, a. s. sa špecializuje na súkromné, verejné i štátne zákazky. **Zákazníkmi** sú teda FO i PO, ktoré chcú realizovať stavebný projekt, ako aj samotný štát. Medzi hlavných zákazníkov VS-Invest a. s. patria najmä: ArcelorMittal Ostrava a. s., Vítkovice Revmont a. s., Semperfex-Optimit s. r. o., Lichtgitter CZ s. r. o., Lidl Česká republika v. o. s., Arcimpex s. r.o., Zinkovna Ostrava a. s., Osram Česká republika s. r. o., Befra Electronic, s. r. o. a ďalší. Pri rozhodovaní o výbere dodávateľa, patrí medzi priority v súčasnej dobe najmä nízka cena. Zákazníci v čase hospodárskej krízy výrazne tlačia na jej znižovanie a vo väčšine hospodárskej súťaži vyhráva ten, kto ponúkne najnižšiu cenu. Avšak vyrábať za príliš nízku cenu je ťažké najmä pre malé a stredné podniky, ktoré majú väčšie náklady a nedosahujú úspor z rozsahu. Často sa

vyskytujúcim problémom v oblasti zákazníkov, je ich zhoršujúca sa platobná morálka. Zákazníci vo väčšine prípadov nedodržiavajú stanovené lehoty pre splatenie faktúr, čo výrazne ohrozuje platobnú schopnosť dodávateľov stavieb.

Hrozba vstupu nových konkurentov je z krátkodobého hľadiska pre podnik nízka. Existuje totiž množstvo prekážok vstupu, pričom za hlavné môžeme považovať vysokú finančnú i administratívnu náročnosť, taktiež i momentálne doznievajúcu finančnú krízu. Určitým ohrozením môže však byť rozširovanie zameraní stavebných spoločností na také druhy stavieb, o ktoré sa v minulosti príliš nezaujímal (rozširovanie výrobných programov napr. o priemyselné stavby).

VS – Invest, a. s. zaisťuje rôzne druhy potrebného stavebného materiálu u širokého okruhu **dodávateľov**, ktorí ponúkajú cenové zvýhodnenia i rabaty, čo vedie k zníženiu nákladov. Každého dodávateľa sa snaží hodnotiť a vyberať podľa predchádzajúcich skúseností, spoľahlivosti a samozrejme i ceny dodávaného stavebného materiálu.

Z pohľadu **substitútov** je ohrozenie zámeny pre VS – Invest, a. s. nízke a to najmä vzhľadom na špecifický charakter stavebnej výroby. V oblasti stavebníctva môže k zámene dôjsť najmä u infraštruktúrnych projektov, na ktoré sa však VS – Invest, a. s. väčšinou nezameriava. Možným substitútom môže byť rozvíjajúca sa výstavba ekologických a nízkoenergetických stavieb. Na ich výstavbu sa používajú stavebné hmoty, ktoré sú ľahko recyklovateľné, šetrné k životnému prostrediu a k spotrebe energií. VS-Invest, a. s. je však schopný subdodávkami zaistiť výstavbu i tohto druhu stavieb, a preto ich postupne zahŕňa do svojho výrobného programu.

Medzi dlhoročných významných **konkurentov** VS-Invest, a. s. patrili podniky SKANSKA CS a. s., a TCHAS s. r. o. V súčasnej dobe sa však zameriavajú na väčšie zákazky, a medzi popredných konkurentov sa zaradili spoločnosti, ktoré rozšírili svoje zameranie. V snahe prispôbiť sa momentálnym ťažkým podmienkam získavania zákaziek, sa tieto podniky začínajú orientovať na zákazky, o ktoré sa v minulosti neuchádzali. Konkrétne o tieto podniky: STAVMONT s. r. o., STARTRONIC s. r. o, HOCHTIEF CZ a. s., MRÓZEK a. s. Od svojich konkurentov sa snaží VS-Invest a. s. odlíšiť najmä tým, že okrem hlavnej stavebnej výroby

(priemyselných, občianskych stavieb a ekologických) ponúka aj vedľajšie špecializácie ako zatepľovanie budov, sádkrokartónové konštrukcie, zámočnícku výrobu a poskytovanie vnútroštátnej nákladnej prepravy.

3.2.1 Identifikácia a ohodnotenie faktorov vonkajšieho prostredia (EFE)

Tabuľka 3.1 zobrazuje hlavné príležitosti a hrozby pre podnik VS-Invest a. s., ktoré boli identifikované pomocou analýzy makroprostredia a mezzoprostredia. Tieto faktory boli následne usporiadané podľa dôležitosti ako kritické faktory úspechu. Priradené váhy a známky boli určené v spolupráci s vedúcim pracovníkom podniku. Váha vyjadruje dôležitosť daného faktoru a známka hodnotí reakciu súčasných stratégií VS-Invest a. s. na konkrétne faktory (1 = zlá reakcia, 4 = výborná reakcia). Jednotlivé výsledné skóre sú zaokrúhlené na tri desatinné čísla.

KRITICKÝ FAKTOR ÚSPECHU VONKAJŠIEHO PROSTREDIA		Váha	Známka	Skóre
1.	Rozširovanie výrobných programov stavebných firiem (T)	0,1985	4	0,794
2.	Zhoršujúca sa platobná morálka odberateľov (T)	0,1845	2	0,369
3.	Rozšírenie pôsobnosti (O)	0,1665	2	0,333
4.	Dotácie zo štrukturálnych fondov EU (O)	0,1295	2	0,259
5.	Tlak investorov na znižovanie cien stavebných prác (T)	0,0945	3	0,284
6.	Rast cien vstupných surovín (T)	0,0845	2	0,169
7.	Pokles záujmu o remeselnícke profesie (T)	0,043	2	0,086
8.	Zapojenie sa do stavebného klástru (O)	0,038	2	0,019
9.	Ekologizácia výstavby (O)	0,0325	3	0,098
10.	Spolupráca s odbornými učilišťami a vysokými školami (O)	0,0285	2	0,057
Σ		1	Σ	2,468

Tabuľka 3.1 Matica EFE. **Zdroj:** vlastné spracovanie.

Poznámka: (O) – príležitosť, (T) – hrozba.

Celkové vážené skóre matice EFE dosahuje hodnoty 2,468. Táto hodnota sa nachádza tesne pod hranicou 2,5 a odráža podpriemernú reakciu podniku na vonkajšie prostredie. Z matice EFE je zrejmé, že z hľadiska príležitostí podnik najlepšie reaguje na faktory: rozšírenie pôsobnosti, dotácie a ekologizácia výstavby. Z hľadiska ohrození podnik najlepšie reaguje na rozširovanie výrobných programov

stavebných firiem. Zaujímavé je hodnotenie faktora č. 2, teda zhoršujúcej sa platobnej morálky odberateľov. Tomuto faktoru bola pridelená druhá najväčšia váha (teda je pre podnik dosť významným faktorom), avšak schopnosť reakcie firmy bola ohodnotená nízkou známkou.

3.3 Monitoring interného prostredia

3.3.1 Finančná analýza

Finančná analýza podniku VS – Invest, a. s. pozostáva z vyhodnotenia najvýznamnejších pomerových ukazovateľov. Ako zdroj informácií budú slúžiť údaje z účtovných výkazov uvedených vo Výročných správach podniku. Konkrétne boli použité údaje z rozváh a výkazov ziskov a strát za obdobia rokov 2005 až 2009. Výpočty a výročné správy sú uvedené v Prílohe č. 6.

✓ *Ukazovatele rentability*

Celkový vývoj ukazovateľov rentability podniku (viď. Tabuľka 3.2) možné označiť za kolísavý. Najmä v posledných dvoch sledovaných obdobiach došlo k zhoršeniu situácie, a teda k najvýraznejšiemu poklesu výnosnosti vloženého kapitálu. Je to spôsobené najmä vývojom hospodárskeho výsledku, ktorý bol v roku 2007 najvyšší a v ďalších rokoch výrazne klesol. Ďalšími príčinami je i kolísanie pridanej hodnoty a pomerne vysoká nákladovosť.

Ukazovateľ	Analyzovaný podnik				
	2005	2006	2007	2008	2009
ROA s EBIT (%)	2,39	2,48	3,38	5,4	2,28
ROE (%)	3,19	1,68	7,1	1,42	0,62
ROCE (%)	7,35	8,89	12,05	10,04	7,4
ROS (%)	0,4	0,18	0,74	0,15	0,08

Tabuľka 3.2 Ukazovatele rentability. **Zdroj:** [18]; vlastný výpočet.

Rentabilita aktív (ROA) odráža zárobokový potenciál podniku, pričom najvyššiu hodnotu dosahuje v roku 2008. Tá bola spôsobená najmä výškou zisku minulého obdobia a poklesom obežných aktív. Tento priaznivý vývoj bol avšak len dočasný. V ďalšom roku 2009 hospodársky výsledok (EBIT) klesol, pričom aktíva opäť vzrástli a ich rentabilita dosiahla najväčšieho poklesu až na 2,28 %. Zárobokový potenciál podniku sa teda zákonite musel znížiť.

Podobný trend dosahovala i *rentabilita vlastného kapitálu (ROE)*. Najvyššej hodnoty dosiahol tento ukazovateľ v roku 2007, kedy sa výrazne zvýšil čistý zisk. V ďalších rokoch však čistý zisk výrazne klesol a ukazovateľ ROE dosiahol v roku 2009 svojej najnižšej hodnoty. Tento vývoj nie je z vlastníckeho hľadiska príliš priaznivý.

Hodnoty *rentability dlhodobo investovaného kapitálu (ROCE)* v prípade analyzovaného podniku vykazujú taktiež podobný vývoj ako je vývoj hodnôt ostatných rentabilít. Spočiatku sledovaného obdobia stúpajú a od roku 2007 klesajú. Podnik by mohol tento ukazovateľ zvýšiť, ak sa mu podarilo znížiť napr. podiel záväzkov.

Rentabilita tržieb (ROS) nedosiahla v sledovanom období 1 % a v roku 2009 klesla na 0,08 %. Jej klesajúci trend je znepokojujúci a je spôsobený najmä poklesom tržieb a vysokou nákladovosťou podniku.

✓ **Ukazovatele likvidity**

Ukazovatele likvidity odhaľujú schopnosť podniku splácať svoje záväzky, lebo trvalá platobná schopnosť je jednou zo základných podmienok úspešnej existencie podniku. Hodnoty likvidity VS-Invest a. s. zobrazuje nasledujúca Tabuľka 3.3.

Ukazovateľ	Analyzovaný podnik				
	2005	2006	2007	2008	2009
Celková likvidita	1,75	1,5	1,52	2,14	1,64
Pohotovú likviditu	1,71	1,45	1,5	2,05	1,46
Okamžitá likvidita	0,18	0,06	0,08	0,47	0,2

Tabuľka 3.3 Ukazovatele likvidity. **Zdroj:** [18]; vlastný výpočet.

Doporučená hodnota ukazovateľa *celkovej likvidity* by sa mala pohybovať v rozmedzí od 1 do 2,5. Z vyššie uvedenej tabuľky je zrejmé, že analyzovaný podnik v sledovaných rokoch neprekročil spodnú ani hornú hranicu. Najvyššiu hodnotu celkovej likvidity dosiahol v roku 2008, kedy výrazne poklesli krátkodobé záväzky i obežné aktíva (poklesom krátkodobých pohľadávok). V roku 2009 však podnik zaznamenal ich spätný nárast, preto sa i hodnota celkovej likvidity znížila na 1,64.

Pohotovú likviditu by sa mala pohybovať v rozmedzí od 1 do 1,5. U sledovaného podniku bola prekročená len vrchná hranica tohto doporučeného intervalu, a to mierne v roku 2005, avšak ukazovateľ v roku 2008 presiahol hranicu až o 0,50, čo bolo spôsobené výrazným zlepšením finančnej situácie. Podniku sa v dôsledku inkasa krátkodobých pohľadávok výrazne zvýšili pohotovú platobné prostriedky (účty v bankách) a podnik bol tak schopný výrazne znížiť svoje krátkodobé záväzky.

Vývoj *okamžitej likvidity* nie je už tak priaznivý. Keďže je však tento ukazovateľ pomerne nestabilný, slúži len k akémusi dokresleniu úrovne likvidity podniku. Okamžitú likviditu by mala dosiahnuť hodnoty $\geq 0,2$. Na základe tabuľky je možné vidieť, že podnik bol schopný dosiahnuť tejto hranice až v posledných dvoch sledovaných rokoch, kedy sa zlepšila finančná situácia.

✓ **Ukazovatele aktivity**

Aktivita a jej ukazovatele merajú efektívnosť podnikateľskej činnosti a využitie zdrojov podľa vybraných položiek rozvahy. Najdôležitejšie z tejto oblasti je porovnanie doby obratu pohľadávok a záväzkov, lebo z hľadiska finančného hospodárenia podniku pôjde o dodržiavanie úverovej politiky. Konkrétne hodnoty ukazovateľov aktivity zobrazuje nasledujúca Tabuľka 3.4.

Ukazovateľ	Analyzovaný podnik				
	2005	2006	2007	2008	2009
Obrátka aktív	1,87	1,93	2,15	3,87	1,79
Doba obratu aktív	192,72	186,29	167,85	93,06	200,74
Doba obratu zásob	4,32	6,2	1,9	3,36	20,32
Doba obratu pohľadávok	137,85	155,54	128,57	55,5	140,35
Doba obratu záväzkov	108,24	124,85	97,07	47,39	123,72

Tabuľka 3.4 Ukazovatele aktivity. **Zdroj:** [18]; vlastný výpočet.

Ukazovateľ *rýchlosti obratu celkových aktív (obrátku)* meria intenzitu využitia celkového majetku. Čím je jeho hodnota vyššia, tým efektívnejšie podnik svoj majetok využíva. Podľa tabuľky bolo najvyššieho obratu dosiahnuté v roku 2008, kedy sa aktíva dokázali vrátiť v tržbách 3,87 krát za rok. V tomto roku bol taktiež zaznamenaná najnižšia *doba obratu*, kedy sa aktíva obrátili za 93 dní. Dôvodom bolo zníženie podielu obežných aktív (najmä krátkodobých pohľadávok). V nasledujúcom

roku 2009 obežné aktíva opäť stúpili a keďže tržby naopak poklesli, došlo k zhoršeniu využitia aktív, a ich doba obratu sa výrazne predĺžila na 201 dní.

Úroveň prevádzkového riadenia vyjadruje *doba obratu zásob* a je žiaduce, aby mal tento ukazovateľ klesajúci trend. Keďže je ovplyvňovaná dynamikou výkonov je zrejmé, že najlepšej hodnoty (1,9) ukazovateľ dosiahol v roku 2007, kedy podnik vykazoval najvyšších tržieb. Ďalším dôvodom bola i najnižšia úroveň zásob podniku za toto obdobie. Naopak najdlhšiu dobu obratu svojich zásob podnik zaznamenal v roku 2009, kedy mu výrazne stúpili zásoby nedokončenej výroby, keďže lehota výstavby väčších stavieb presiahla aj do nasledujúceho roku.

Doba obratu pohľadávok má kolísavý charakter, pričom jej priemerná hodnota je 124 dní. Platobná morálka odberateľov sa zhoršuje, čo znižuje istotu z hľadiska návratnosti finančných prostriedkov. VS-Invest a. s. sa už s nedodržiavaním obchodných podmienok zo strany odberateľov stretol už v minulosti. Jeden z odberateľov neuhradil pohľadávku za stavebné práce za rok 1998-1999, a následne odišiel z Českej Republiky do zahraničia. Keďže by podnik sa musel domáhať svojich práv vymáhaním na súde v Londýne, zároveň nemal ani riadne podklady k žalobe, musela byť táto pohľadávka vo výške 10 mil. Kč v roku 2007 odpísaná do nákladov. Podnik si túto zlú situáciu uvedomuje, a zaviedol vo svojich zmluvách 30 dňovú lehotu splatnosti faktúr a zmluvné pokuty. V krajnom prípade má podnik k dispozícii vlastného právnik, a rieši vymáhanie pohľadávok súdnou cestou. V súčasnosti však podnik rieši opäť súdnou cestou vymáhanie pohľadávky vo výške 15 mil. Kč, prostredníctvom Krajského súdu v Brne. Aj keď prvé pojednávanie podnik vyhral, odberateľ sa odvolal a tak sa musí čakať na nové pojednávanie.

Pre posúdenie platobnej schopnosti podniku slúži *doba obratu záväzkov*. Malo by byť dodržané pravidlo solventnosti, kedy by doba obratu pohľadávok mala byť kratšia ako doba splatnosti (obratu) záväzkov. Z tabuľky 3.4 vyplýva, že priemerná splatnosť záväzkov činí 101 dní, a je teda (oproti doby inkasa pohľadávok) kratšia až o 23 dní. Podnik teda uhradza záväzky v priemere skôr ako inkasuje pohľadávky, a je ho rezerva na preklopenie prechodného výpadku príjmov sa zužuje. Svojim dodávateľom tak v podstate poskytuje zadarmo úver, čím si sám zhoršuje vlastnú platobnú schopnosť. Podnik sa tak kvôli zlej platobnej morálke odberateľov, môže

dostať do situácie druhotnej platobnej neschopnosti. Tento fakt môže spôsobiť výrazné zhoršenie hodnotenia podniku z pozície veriteľov.

✓ **Ukazovatele zadlženosti**

Ukazovatele posudzujú finančnú štruktúru podniku z dlhodobého hľadiska. Slúžia ako indikátor výšky rizika, ktoré podnik podstupuje pri určitej štruktúre vlastných i cudzích zdrojov. Zároveň odrážajú mieru schopnosti podniku znásobiť svoje zisky využitím kapitálu. Ukazovatele likvidity zobrazuje Tabuľka 3.5.

Ukazovateľ	Analyzovaný podnik				
	2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadlženosť (%)	76,21	77,32	77,45	58,67	71,69
Zadlženosť vlastných zdrojov (%)	327	368	364	143	291
Úrokové krytie	3,72	2,96	3,6	5,87	4,72

Tabuľka 3.5 Ukazovatele zadlženosti. **Zdroj:** [18]; vlastný výpočet.

Celková zadlženosť meria podiel veriteľov na celkovom kapitále, z ktorého je financovaný majetok podniku. Čím je jeho hodnota vyššia, tým vyššie je riziko veriteľov. Podľa údajov z tabuľky vidíme, že celková zadlženosť mala skôr tendenciu stúpať, a jej hodnota v roku 2009 dosiahla 71,69%. To znamená, že podnik využíva na financovanie svojej činnosti prevažne cudzí kapitál a veriteľské riziko je pomerne vysoké. Vysoká zadlženosť však nemusí byť sama o sebe negatívnou charakteristikou podniku, preto že nie je nevyhnutné, aby podnik využíval k svojej činnosti len vlastný kapitál. Jej vysoká hodnota môže však znepokojovať dlhodobých veriteľov (napr. banky) a znižovať výnosnosť podniku.

U stabilných podnikov by sa akceptovateľná *zadlženosť vlastných zdrojov* mala pohybovať v pásme od 80 – 120 %. Hodnoty podniku však výrazne prevyšujú hornú hranicu tohto pásma, a podnik teda nie je z tohto hľadiska príliš stabilný.

Ukazovateľ úrokového krytia udáva, koľkokrát sú úroky kryté výškou prevádzkového zisku. Čím je táto hodnota vyššia, tým je to pre podnik lepšie. Podnik zaznamenáva skôr rastúci trend, čo je spôsobené výrazným znížením nákladových úrokov od roku 2007. Vďaka vysokému hospodárskemu výsledku sa podniku v tomto roku podarilo splatiť podstatnú časť krátkodobého úveru.

➤ **Zhrnutie finančnej analýzy**

Z analýzy ukazovateľov *rentability* vyplynulo, že výnosnosť vloženého kapitálu je veľmi nízka. Je to spôsobené najmä vývojom hospodárskeho výsledku, ktorý od roku 2007 výrazne klesol. Medzi ďalšie príčiny patrí značne väčší podiel cudzieho kapitálu a vysoká nákladovosť. Je potrebné zaistiť návrat k tendencii rastu hodnôt *rentability*, a to buď znížením nákladov, alebo zaistením zvýšenia odbytu produktov podniku, či smerovať k vyrovnanejšej kapitálovej štruktúre prostredníctvom väčšieho využívania vlastných zdrojov financovania (snažiť menej využívať cudzie zdroje).

Vývoj ukazovateľov *likvidity* je možné označiť za priaznivý. Je aj naďalej potrebné, aby podnik neviazal voľné finančné prostriedky v obežných aktívach, alebo sa nesnažil splácať svoje dlhy napríklad predajom majetku. Je však vhodné zvážiť, či pozitívne hodnoty *likvidity*, nemajú vplyv na nízku *rentabilitu* vlastného kapitálu.

Ukazovatele *využitia aktív* majú kolísavý charakter, čo je spôsobené najmä vývojom tržieb a taktiež oborom, v ktorom podnik pôsobí. V stavebníctve sa aktíva nevrátia podniku v podobe peňažných prostriedkov tak rýchlo, ako napríklad v potravinárskom priemysle. Pozitívne je, že sa podnik snaží neviazať finančné prostriedky v zásobách. Mal by sa aj naďalej snažiť o skracovanie doby obratu zásob, čo znižuje nutnosť viazať prostriedky v sfére obehu a oslabuje tlak na *likviditu*. V rámci ukazovateľov aktivity avšak vyplynula skutočnosť, že podnik nespĺňa pravidlo solventnosti, čo môže vyvolať veľmi negatívne hodnotenia zo strany veriteľov. Podnik by mal určite zamerať svoju pozornosť na preverenie svojej obchodno-úverovej politiky a zaviesť opatrenia, ktoré by túto alarmujúcu situáciu zlepšili. V dôsledku hospodárskej krízy sa platobná morálka odberateľov výrazne zhoršila a preto je potrebné zaviesť jasné pravidlá o tom, čo za nezaplatenie faktúr hrozí a ako rýchlo budú nasledovať sankcie.

Na základe analýzy ukazovateľov *zadlženosti* vyplynulo, že financovanie podniku VS-Invest a. s., je založené na využívaní cudzích zdrojov. Aj keď vysoká *zadlženosť* nemusí vždy odrážať zlú finančnú situáciu podniku, v prípade VS-Invest a. s. je potrebné zvýšiť podiel vlastného kapitálu, alebo sa aspoň vyvarovať čerpaniu

bankových úverov. Aj napriek vysokej zadlženosti však situáciu podniku nie je možné označiť za krízovú. Cudzí kapitál predstavujú predovšetkým krátkodobé záväzky z obchodných vzťahov, ktoré je podnik schopný splácať. Ak podnikové vedenie prijme potrebné opatrenia (zníženie doby obratu pohľadávok, prešetrovanie obchodno-úverovej politiky atď.) zanikne potreba čerpania bankových úverov a situácia sa stabilizuje.

3.3.2 Analýza podnikových zdrojov

Úlohou tejto analýzy je vytvoriť určitý prehľad o zdrojoch podniku a ich využití. Analýza sa snaží odhaliť silné a slabé stránky v oblasti zdrojov a jej výsledky môžu pomôcť pri vytvorení základných vyhládok podniku do budúcnosti pre túto oblasť.

1. Hmotné zdroje

a) *naturálne*

VS-Invest, a. s. je vlastníkom trojpodlažnej administratívnej budovy (a k nej patriaceho pozemku) na ulici Rudná 30/a v Ostrave, ktorá je zároveň jej sídlom. Podnik obsadzuje kancelárie na prvom a čiastočne druhom poschodí, ostatné priestory ponúka k prenájmu. Nie všetci nájomníci sú stály, ich počet a teda aj stupeň využitia voľných priestorov budovy sa v čase mení. Vchod je zabezpečený elektrickými zvončekmi, ktoré sú podľa menoviek prepojené priamo do kancelárií podniku VS-Invest a jednotlivých nájomníkov. Na prvom poschodí budovy sa nachádzajú kancelárie sekretariátu, riaditeľa, výrobného námestníka, obchodno-technického námestníka, technickej skupiny, zásobovania a dopravne-mechanického námestníka. Sú vybavené všetkými potrebnými technickými prostriedkami a zariadeniami pre zabezpečenie plynulej každodennej práce jednotlivých pracovníkov. Každý pracovník má vlastný počítač, pevnú telefónnu linku a tlačiareň. Mobilné telefóny sú poskytnuté len tým pracovníkom, ktorí sa pravidelne zúčastňujú jednaní mimo sídla podniku. K dispozícii je tiež špeciálne kopírovacie zariadenie pre rozmnožovanie výkresovej dokumentácie (do formátu A1). Na tomto poschodí sa nachádza aj zasadacia miestnosť vybavená veľkým stolom, tabuľou a malou kuchynkou. Využíva sa ako miesto konania všetkých dôležitých porád, jednaní a plní i reprezentačnú funkciu.

Podnik má v prenájme budovu a pozemok na ulici Štramberská, Ostrava (Vítkovice). Nachádzajú sa tu hlavné skladové priestory, v ktorých sa uschováva drobná mechanizácia, stavebný a hutný materiál, rezivo, lešenie atd. V budove je vyhradená i administratívna časť, v ktorej sú kancelárie výrobných pracovníkov, stavbyvedúcich, majstrov a skladníčky. Súčasťou je taktiež zasadacia miestnosť (využívaná pre každodenné operatívne porady) vrátane šatní a sociálnych zariadení pre robotníkov. Pozemok patriaci k budove slúži ako parkovisko pre vozový park podniku. Poloha týchto priestorov je pre podnik vyhovujúca, sú totiž blízko jeho sídla a centra Ostravy. Tento objekt je plní funkciu stavebného dvora a je pre podnik naozaj potrebný a plne využívaný, avšak jeho prenájom predstavuje každoročne vysoké náklady.

Podnik ďalej užíva v prenájme priemyselný objekt v areáli akciovej spoločnosti ArcelorMittal v Ostrave. Nachádzajú sa tu malé sklady k uchovávaniu hutného materiálu, farieb, kancelária stavbyvedúceho, šatňa a sociálne zariadenie pre robotníkov. Dôvodom prenájmu tohto objektu je strategické zameranie na prevádzkanie prác a zákaziek priamo v objekte tejto spoločnosti.

Ďalším podnikom užívaným priestorom je prenajatá kancelária, umiestnená v sídle partnerskej spoločnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s. Používa sa v prípade podnikom realizovaných zákaziek blízko mesta Zlín a v rámci spolupráce s touto partnerskou spoločnosťou. Jedným z cieľov podniku VS-Invest a. s. je síce rozšírenie svojej pôsobnosti do tohto kraja, avšak tieto priestory nie sú zatiaľ dostatočne využívané.

Vozový park podniku tvorí 8 špeciálnych nákladných áut a 3 zemné stroje, ktoré sú využívané jednak pre vlastnú potrebu a taktiež ponúkané na prenájom. Ďalej je to päť osobných automobilov (typu Škoda Octavia a Škoda Superb) využívaných manažmentom podniku. Na prepravu robotníkov slúžia 3 automobily (Volkswagen Transit) a 8 služobných vozidiel (typu Fiat Doblo, Citroen Berlingo, Škoda Octavia) pre stavbyvedúcich a majstrov.

b) finančné

Ako vyplynulo z finančnej analýzy (viď. kapitola 3.2.1.), činnosť podniku je prevažne financovaná cudzími zdrojmi. Keďže však väčšiu časť cudzích zdrojov tvoria krátkodobé záväzky, podnik ich je schopný splácať. Vedenie VS-Invest a.s. bolo v minulosti (kvôli nesplateniu pohľadávok) nútené k požiadať o úver, ktorý bol v roku 2007 splatený. Od tohto obdobia už úver nečerpal, a využíval krátkodobé finančné výpomoci. V prípade potreby však mal k dispozícii kontokorentný úver formou debetného zostatku bežného účtu, určený pre potreby financovania obežného majetku. K 31. marcu 2010 eviduje podnik sedem leasingových zmlúv, na základe ktorých boli obstarané dopravné a špeciálne vozidlá.

K rozvahovému dňu pre účtovné obdobie 2009/2010 vykazuje podnik dlhodobé záväzky. Tie sú tvorené tzv. dlhodobými pozastávkami a odloženou daňou. Dlhodobé pozastávky (tzv. zádržné) sú po dobu záruky splatné za viac než 12 mesiacov a tvoria sa podľa podmienok v zmluvách o dielo (obvykle na 60 mesiacov). Môžu byť nahradené bankovou zárukou zo strany bankového ústavu dodávateľa. Po predložení bankovej záruky je dlhodobý záväzok dodávateľovi uhradený (pred splatnosťou) a finančnú záruku preberá banka. Ide v podstate o akési pozastavenie časti fakturovanej sumy za vykonané dielo, čo pre investora to predstavuje finančnú záruku. V prípade vyskytnutia sa chýb a iných nedostatkov na diele, musí tieto chyby stavebný podnik odstrániť, inak sa opravy uhradia z tejto pozastavenej sumy. Odložená daň sa tvorí podľa českého účtovného štandardu č. 003 k vyhláške 500/2002 Sb., ktorá je súčasťou zákona O účtovníctve 563/1991 Sb., v znení neskorších predpisov. Podnik ju vyčísľuje z titulu rozdielu medzi účtovnou a daňovou zostatkovou hodnotou odpisovaného majetku.

Spoločnosť plánuje v roku 2011 investovať finančné prostriedky do nákupu strojnej pasovej píly na delenie hutného materiálu a mobilného autožeriavu. Taktiež si vo svojom Podnikateľskom zámere pre obdobie 2010/2011 vytýčila realizovať rekonštrukciu a výmenu okien svojej kancelárskej budovy na ulici Rudná 30a, a nákup novej výpočtovej techniky pre potreby technicko-hospodárskych pracovníkov. Ostatná drobná mechanizácia a náradie sa bude postupne dokupovať podľa potrieb a charakteru realizovaných stavieb. Voľné finančné prostriedky sa

taktiež snaží pravidelne uvoľňovať pre oblasť vzdelávania zamestnancov prostredníctvom odborných školení, čím sa snaží o zvýšenie ich know-how a odbornosti.

2. Nehmotné zdroje

Medzi hlavné nehmotné zdroje podniku patrí know-how managementu a taktiež odborné skúsenosti všetkých zamestnancov, ktorí ich nadobudli dlhodobou praxou. Software podniku tvoria balíky Windows Profesional XP (operačný program nainštalovaný v každom počítači) a produkty firmy RTS a. s (Info power a Build power). „Info power“ je určený pre účtovníctvo, skladové hospodárstvo, fakturáciu a tvorbu interných dokladov, personalistiku a tvorbu miezd, dopravu (tj. jazdné príkazy a výkazy o prevádzke vozidla alebo stroja). Ďalej sa tento produkt využíva na evidenciu majetku, objednávok a zmlúv o dielo základných (na ich základe sa vystavujú faktúry pre odberateľa) a subdodávateľských (prijaté faktúry od dodávateľov). Ďalším využívaným produktom je „Build power“, určený pre tvorbu rozpočtov a oceňovaní zákaziek, zisťovacích protokolov a súpisov prevedených prác a dodávok.

3. Ľudské zdroje

Podnik v súčasnej dobe zamestnáva 77 zamestnancov (stav k 31. 3. 2011), z toho 23 technicko-hospodárskych pracovníkov 54 remeselníkov. Všetci pracovníci v remeselníckych profesiách sú vyučení v oboroch spojených so stavebníctvom. V riadiacich funkciách sú zamestnávaní absolventi stredných odborných alebo vysokých škôl. Konečný počet pracovníkov sa mení, keďže firma zamestnáva podľa potrieb a charakteru stavieb i brigádnikov alebo pracovníkov na kratší pracovný pomer. Vývoj priemerného počtu zamestnancov zobrazuje nasledujúca Tabuľka 3.6.

Priemerný stav pracovníkov						
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
113	108	99	92	86	81	77

Tabuľka 3.6 Priemerný stav pracovníkov (stav vždy k 31. 3. v roku) **Zdroj:** [18]; vlastné spracovanie.

Z tabuľky 3.6 je možné vidieť, že vývoj pracovných miest v podniku má trvalo klesajúci charakter. Vyplýva to zo snahy podniku optimalizovať pracovné miesta a ďalšou príčinou bola i hospodárska kríza (rok 2008, 2009) a následný pokles

stavebných zákaziek. Od roku 2005 začal podnik znižovať stav zamestnancov určitých profesií (zámočník, strojník, vodič) a rozhodol sa nahrádzať ich outsourcingom podľa potreby zákaziek. Taktiež v prípade odchodu zamestnanca do dôchodku, nebola na jeho miesto ďalej prijatá nová pracovná sila. Momentálne považuje vedenie spoločnosti stav svojich zamestnancov za stabilizovaný. Stav technicko–hospodárskych pracovníkov bol v roku 2010 doplnený o mladých technikov, s ktorými treba naďalej pracovať, ich činnosť vyhodnocovať, pravidelne s nimi realizovať pohovory a upozorňovať ich na klady a zápory ich práce. VS-Invest a.s. pociťuje nedostatok mladých vyučených remeselníkov v dôsledku stúpajúceho nezájmu mladých ľudí o učňovské vzdelanie. Preto sa podnik snaží byť v spojení so Strednou školou stavebnou a drevospracujúcou so sídlom v Ostrave a pre žiakov tejto školy ponúka možnosť praxe na svojich stavbách. Taktiež dúfa, že tento krízový stav donúti mladých ľudí k reálnejšiemu prístupu a okrem vyučenia sa budú viac zúčastňovať rekvalifikačných kurzov.

Pri neustálom zavádzaní nových technológií je odbornosť pracovníkov prvoradou úlohou. Neustále rozširovanie vedomostí a odborný rast zaisťuje spoločnosť prostredníctvom pravidelných školení a sledovaním najnovších trendov v stavebníctve. Technická skupina sa zúčastňuje veľtrhov a výstav nových technológií a stavebných materiálov.

Pracovnoprávne vzťahy medzi VS – Invest a. s. a zamestnancami rieši novelizovaný Pracovný poriadok spoločnosti s platnosťou od 1. mája 2008 a neskôr vydanými dodatkami k tomuto poriadku. Spoločnosť sa dbá na to, aby bol Pracovný poriadok a zvláštne podmienky VS – Invest a. s. v súlade so všetkými platnými ustanoveniami Zákonníka práce, mzdových predpisov, právnych noriem o bezpečnosti práce a ochrane zdraví pri práci, ostatných pracovnoprávných predpisov.

Svojich zamestnancov sa podnik snaží motivovať pochvalami nadriadených, ďalej poskytuje vianočné darčeky i odmeny za životné jubileá a zlepšovacie návrhy. Pre technicko-hospodárskych zamestnancov existuje „Prémiový poriadok“. Neexistuje však ucelený motivačný program, platný pre všetkých zamestnancov.

➤ **Zhrnutie analýzy zdrojov**

Na základe analýzy vyplynulo, že VS-Invest a. s. disponuje širokou škálou naturálnych i nehmotných zdrojov a taktiež potrebným počtom pracovníkov. Z hľadiska *hmotných zdrojov* vlastní administratívnu budovu svojho sídla na ulici Rudná 30a, ktorá je momentálne v rekonštrukcii. Nevyužívanú časť budovy ponúka k prenájmu, no nájomníci nie sú stály a budova nie je vždy plne využitá. Pre zlepšenie využitia budovy by podnik mal zaistiť lepšiu reklamu týchto ponúkaných administratívnych priestorov (napr. inzeráty na internete, v miestny novinách, a pod.). Podnik ďalej užíva v prenájme tri objekty. Funkciu stavebného dvora plní budova a pozemok na ulici Štramberská (Ostrava). Tieto priestory sú plne využívané a ich poloha je pre podnik vyhovujúca. Nájomné však predstavuje značnú časť ročných nákladov, preto by mohlo vedenie podniku v budúcnosti považovať o odkúpení tohto objektu. Ďalším dôležitým a taktiež využívaným objektom je prenájom priestorov v spoločnosti ArcelorMittal Ostrava a. s. Podnik taktiež prenajíma kancelárske priestory v Zlíne, umiestnené v sídle svojej partnerskej spoločnosti (Pozemní stavitelství Zlín a.s.). Jedným zo strategických cieľov podniku je síce rozšírenie pôsobnosti do Zlínskeho kraja, avšak zatiaľ sú tieto priestory využívané veľmi málo. Vedenie by preto malo považovať, či ich prenájom je v súčasnosti pre podnik naozaj potrebný a či by z hľadiska úspory nákladov nebolo lepšie jeho zrušenie. Vozový park podniku je tvorený osobnými automobilmi na prepravu osôb (v počte 16), špeciálnymi nákladnými vozidlami (v počte 8) a zemnými strojmi (v počte 3). Celý vozový park je plne využívaný a výhodou je, že nákladné vozidlá a zemné stroje sú ponúkané k prenájmu. Podnik by však mohol túto ponúkanú službu podporiť lepšou reklamou (napr. už vyššie spomínané inzeráty na internete, v regionálnych novinách, a pod.).

Väčší podiel na *financovaní* činnosti podniku majú cudzie zdroje. Ich podstatnú časť však tvoria krátkodobé záväzky, podnik je schopný ich splácať. V súčasnosti VS-Invest a. s. nečerpá žiaden úver a v prípade potreby vyžíva krátkodobé finančné výpomoci. Pre budúcnosť podniku je dôležité, aby nezvyšoval viac svoju zadlženosť a vysokými nákladovými úrokmi neznižoval svoj hospodársky

výsledok. VS-Invest a. s. eviduje sedem leasingových zmlúv, na základe ktorých boli obstarané nákladné a osobné automobily.

Na základe analýzy *ľudských zdrojov* bol zistený klesajúci vývoj počtu zamestnancov. Dôvodom bola najmä snaha podniku o optimalizáciu pracovných miest a taktiež rozhodnutie zabezpečovať určité profesie prevažne outsourcingom. Súčasný stav sa už (podľa slov vedenia podniku) dá označiť za stabilizovaný. Podnik sa snaží poskytovať svojim zamestnancom odborné školenia, na zvýšenie ich profesionality a odbornosti práce. Avšak slabinou je neexistujúci motivačný systém. Ak chce vedenie podniku zabezpečiť už vyššie spomínaný stabilizovaný počet pracovných miest, by malo zamerať svoju pozornosť na lepšie motivovanie svojich zamestnancov. K slovným pochvalám, darčekom k Vianociam a životným jubileám by sa mohlo pridať opätovné zavedenie motivačného programu, platného pre všetkých zamestnancov.

3.3.3 Model „IDINMOSU“

Model IDINMOSU sa snaží hodnotiť konkurencieschopnosť podniku z hľadiska mäkkých faktorov, kto sú identita, integrita, mobilita a suverenita. Potrebne informácie boli získavané prostredníctvom rozhovoru s členom vedenia podniku (záznamový arch otázok pri rozhovore je uvedený v Prílohe č. 7), analýzy interných dokumentov podniku, V rámci skúmania identity a integrity poslúžila aj analýza podnikových cieľov a ich plnenia, ktorá je uvedená v Prílohe č. 8.

Identita je schopnosť podniku nájsť svoju osobitosť v prostredí tak, aby ho ostatné subjekty dokázali jasne identifikovať. Tvorí ju množina vnútorných a vonkajších znakov, ako je idea (hlavná myšlienka založenia podniku), design, chovanie a komunikácia. Jadrom identity idea, ktorá predstavuje hlavnú myšlienku reprezentujúcu existenciu podniku

. Podnikové vedenie si síce každoročne určovalo ciele i smer budúceho vývoja podniku, avšak jasnej definícii podnikového poslania a vízie zatiaľ nevenovalo pozornosť. Avšak *vízia*, vychádzajúca z *poslania*, preniká skrz podnik a výrazne prispieva k integrite. Preto je potrebné, aby bol s ňou oboznámený nie len každý zamestnanec VS-Invest a. s., ale aj okolie, ktoré podnik obklopuje.

Výrazným identifikačným znakom je *design* podniku. VS-Invest a. s. sa snaží používať kombináciu modrej a bielej farby. V tomto farebnom prevedení má vytvorené logo (viď. kapitola 3.1), identifikačné tabule (umiestnené na sídle a stavbách), nápisy na autách, internetovú stránku, pracovné odevy a bezpečnostné prilby zamestnancov.

Z rozhovoru vyplynulo, že *komunikácia vnútri podniku* prebieha prostredníctvom pravidelne prebiehajúcich porád, ďalej majú technicko-hospodársky pracovníci k dispozícii telefóny, fax a e-maily. Vedenie podniku sa na začiatku každého týždňa stretáva vo svojom sídle, kde prehodnocuje hospodárenie uplynulého týždňa, rieši prípadné problémy a určí úlohy pre nasledujúce dni. Ďalej v podniku prebiehajú každodenné operatívne porady, počas ktorých stavbyvedúci rozdelia úlohy svojim podriadeným tak, aby čo najviac rozumeli náplni práce a uvedomovali si svoj vlastný prínos. V rámci *komunikácie s okolím* podnik je registrovaný vo viacerých internetových databázach firiem a má vytvorenú i vlastnú internetovú stránku. Tá obsahuje základné informácie o firme, cenník poskytovanej dopravy, kontakty, ukážky realizovaných stavieb, vlastnené certifikáty a základné ciele pre oblasť integrovaného managementu.

Podnikové klíma hodnotí zamestnanec v rozhovore ako mierne zlepšené. Podľa neho si každý zamestnanec uvedomuje, že pre podnik bolo veľmi ťažké zvládnuť krízu minulých rokov, ktorá ešte doznieva. Zamestnanci oceňujú, že neprišli o prácu a nemusia sa báť, že nedostanú za ňu zaplatené. Podnikové vedenie sa totiž snaží nedostať sa do situácie, kedy by nebolo schopné vyplatiť mzdy. *Pracovná morálka* v podniku teda nie je problém, pretože zamestnanci sú už dostatočne stabilizovaní. V prípade, ak majú zamestnanci nejaký problém či požiadavku, môžu sa obrátiť na svojho nadriadeného. Ak túto situáciu nedokáže vyriešiť či zabezpečiť on, jej riešenie sa ďalej postúpi výkonnému riaditeľovi. Podnik v rámci *spätnej väzby* poskytuje aj odmeny za tzv. „zlepšovateľské návrhy“. V prípade nápadu, ktorý vedie k racionalizovanému riešeniu a výraznej úspore nákladov, je jeho autor podnikovým vedením odmenený. Na základe rozhovoru taktiež vyplynulo, že v podniku existuje i isté *delegovanie*. Napríklad stavbyvedúci v prípade svojej neprítomnosti na stavbe delegujú na majstrov úlohy, ako je úschova mechanizácie, uskladnenie materiálu,

prípadne kontrolu dodržiavania bezpečnostných predpisov a plynulého priebehu prác. Výkonný riaditeľ deleguje na stavbyvedúcich právomoc komunikovať s investormi realizovaných stavieb a v podstate necháva na nich rozhodnutia v rámci celkovej organizácie prác na stavbe, vrátane možnosti ich dočasného pozastavenia (napr. v prípade nepriaznivých poveternostných podmienok).

Integrita odráža súdržnosť podniku v oblasti riadenia, ľudí, procesov a zároveň súdržnosť podniku ako celku. Je dôležité, aby si všetci pracovníci uvedomovali podnikovú víziu a snažili sa ju spoločne dosiahnuť prostredníctvom stanovených cieľov. Taktiež je potrebné, aby boli všetci pracovníci oboznámení s vytýčenými cieľmi a spoločne prispievali k ich plneniu.

Strategické ciele podniku sú vo VS-Invest, a. s. na začiatku hospodárskeho roka prezentované na hlavnej porade, ktorej sa zúčastňujú všetci technicko-hospodársky pracovníci. Ich úlohou je potom oboznámiť s cieľmi svojich podriadených a dohliadať na ich plnenie. Z analýzy cieľov však vyplynulo, že z celkových devätnástich cieľov, ktoré si podnikové vedenie stanovilo na obdobie 2009/2010, bolo: desať splnených, päť čiastočne splnených a tri nesplnené. Taktiež bolo zistené, že sa tieto ciele väčšinou každoročne opakujú a ich aktualizácia prebehla až pre obdobie 2009/2010. Zároveň žiaden z cieľov nebol formulovaný podľa SMART, pričom vo väčšine formulácií chýbala podmienka s–špecifikovaný a m–merateľný.

Suverenita odráža postavenie podniku v podnikateľskom prostredí, schopnosť vhodne rozhodovať o svojom vývoji a následne tieto rozhodnutia i realizovať. Ako už bolo spomenuté, podnik si každoročne definuje strategické ciele, no nie všetky bol schopný dosiahnuť. Suverenita taktiež vyjadruje schopnosť podniku splácať svoje záväzky voči dodávateľom a odberateľom. Z finančnej analýzy vyplynulo (kapitola 3.3.1.), že podnik sa podnik stal nesolventným, pretože doba obratu pohľadávok je dlhšia, ako doba obratu záväzkov. Je potrebné zamedziť tomu, aby sa podnik kvôli zlej platobnej morálke nedostal do situácie, kedy nebude vôbec schopný splácať svoje záväzky. Mal by teda preveriť svoju obchodno-úverovú politiku, a stanoviť jasné pravidlá pre zlepšenie tejto situácie.

Mobilita je v podstate schopnosť podniku adaptovať sa na vnútorné i vonkajšie podnety. VS-Invest a.s. sa snaží pohybovať sa v prostredí a reagovať na výzvy. Výhodou podniku je široký výrobný program, ktorý sa rokmi rozširoval na základe snahy prispôbiť sa prostrediu. V súčasnosti je podnik schopný vlastnou činnosťou (alebo subdodávkami) zaistiť výstavbu či rekonštrukciu priemyselných, ekologických i občianskych stavieb, jednou zo služieb je i poskytovanie vnútroštátnej nákladnej prepravy. Z analýzy cieľov vyplynulo, že podnik by chcel rozšíriť svoju *vonkajšiu mobilitu* i do Zlínskeho kraja, zatiaľ sa mu to však nedarí. Mal by preto posilniť komunikáciu so svojim okolím a výraznejšie sa prezentovať. V rámci *vnútornej mobility* je možné vysledovať premiestňovanie materiálnych prvkov, vzťahov a činností. Robotníci sú premiestňovaní i na iné hospodárske strediská, ak to vyžaduje charakter stavby. V rámci potreby sú premiestňované i voľné materiálové toky, drobná mechanizácia a nákladné vozidlá i stroje.

➤ **Zhrnutie modelu „IDINMOSU“**

V rámci *identity* je slabou stránkou neexistencia jasného podnikového poslania ani vízie. Je potrebné zvýšiť identitu a následne *integritu* podniku prostredníctvom definovania vlastného poslania a vízie, častejším pripomínaním cieľom a ich kontroly. Analýza cieľov odhalila, že sa podnikové ciele väčšinou každoročne opakujú a ich aktualizácia prebehla až pre obdobie 2009/2010. Ďalším zistením bolo, že nie všetky vytýčené ciele sa v sledovanom období podarilo podniku naplniť a zároveň ani jeden z nich nespĺňal podmienku SMART. Pre lepšie splnenie vytýčeného cieľa je však potrebné, aby bolo z jeho formulácie jasné, komu je smerovaný (teda kto zodpovedá za jeho splnenie). Taktiež aby bolo možné overiť splnenie cieľa, musí byť merateľný.

Podnikové vedenie by určite malo stanoviť *hodnoty*, ktoré by spoločne so svojimi zamestnancami uznávalo, čo môže prospieť zlepšeniu podnikovej kultúry a klímy. *Komunikáciu s okolím* by bolo ďalej vhodné rozšíriť o inzeráty v miestnych novinách či rádiách. Internetová stránka bola síce v roku 2010 aktualizovaná, ale bolo by vhodné považovať o jej ďalších úpravách a doplnení. Vhodné by bolo napríklad zracionalizovať jej základný koncept a pravidelne uverejňovať aktuality o súčasnom dianí a výstavbe, doplniť poslanie, víziu i základné strategické ciele, referencie od odberateľov, atď.

V rámci *suverenity* Je potrebné zamedziť tomu, aby sa podnik kvôli zlej platobnej morálke nedostal do situácie, kedy nebude vôbec schopný splácať svoje záväzky. Mal by teda preveriť svoju obchodno-úverovú politiku, a stanoviť jasné pravidlá pre zlepšenie tejto situácie.

Z analýzy cieľov vyplynulo, že podnik by chcel rozšíriť svoju *vonkajšiu mobilitu* i do Zlínskeho kraja, zatiaľ sa mu to však nedarí. Ako už bolo spomenuté vyššie, podnik by mal posilniť komunikáciu so svojim okolím a výraznejšie sa prezentovať.

3.3.4 Návrh podnikového poslania a vízie

Na základe modelu IDINMOSU vyplynulo, že si podnik síce vytýčil strategické ciele, avšak doposiaľ nevenoval pozornosť jasnému definovaniu podnikového poslania, ani vízie. Je síce možné na základe stanovených cieľov vysledovať predstavu o tom, aký je zmysel existencie daného podniku a taktiež o tom, akým smerom by sa mal v ďalších rokoch uberať. Avšak vízia i poslanie, ktoré sú jadrom podnikovej stratégie a integrity, by nemali byť len neuvedomelé. Napriek tomu je nevyjadrenie tejto základnej predstavy v podobe podnikového poslania a následnej vízie často sa vyskytujúcou chybou malých a stredných podnikov. Táto myšlienka je potom len v hlave majiteľov, ale nie v hlavách zamestnancov, ktorí tak potom môžu svoju pracovnú činnosť vykonávať navzdory tejto myšlienke. Preto budú nasledujúce riadky zamerané na návrh podnikového poslania i vízie.

Pomôckou pri zbere informácií, potrebných pre správne stanovenie podnikového poslania a vízie, bol zvolený riadený rozhovor s jedným s vedúcich pracovníkov podniku VS-Invest a. s. Otázky kladené počas tohto rozhovoru sú uvedené v Prílohe č. 8.

Poslanie podniku

Pre stanovenie podnikového poslania bolo v rozhovore vytýčených 5 otázok (otázky č. 5. – 9.). Tieto otázky sa snažili nájsť možné spôsoby vyjadrenia poslania, konkrétne na základe podnikových výrobkov, technológií, prístupu k zákazníkovi a geografickej pôsobnosti.

Otázky č. 5. a 6. sa snažia zistiť, čo podnik považuje za svoj hlavný produkt a prečo sa ho rozhodol ponúkať. Za hlavný produkt je považovaná výstavba, rekonštrukcia a odstraňovanie priemyselných i občianskych stavieb na kľúč a poskytovanie vnútroštátnej nákladnej dopravy. Vedenie vníma tento produkt za najdôležitejšiu možnosť toho, čo podnik môže zákazníkovi ponúknuť. Označenie „stavba na kľúč“ znamená kompletnú dodávku stavby so zabezpečením všetkých potrebných prác a služieb. Podnik dokáže zabezpečiť objednávky a dodávky materiálu, nákladnú vnútroštátnu dopravu a samotnú výstavbu.

Podnetom pre založenie VS-Invest bolo vytvoriť malý až stredný stavebno-montážny podnik, ktorý bude ponúkať kvalitné a profesionálne stavebné práce, kde by cena za tieto práce bola nižšia než u väčšiny konkurencie, ale zároveň zodpovedala ich kvalite. Týmto prístupom prijateľných cien chcelo vedenie vyvolať dôveru u svojich zákazníkov a odstrániť zákazníkmi všeobecne vnímaný postoj „vykorisťovateľa“, ako je to u iných (najmä veľkých) stavebných podnikov. Malé a stredné stavebné podniky sú totiž často vnímané ako amatérske, ktorých cieľom je svojich zákazníkov obrať o peniaze a kvalita ich práce nezodpovedá požadovaným cenám. Určitým dôkazom o kvalite VS-Invest je nepochybne existencia zavedeného integrovaného systému managementu a vlastníctvo certifikátov QMS. V rámci tohto systému sa podnik zaväzuje plniť vytýčené ciele, vedúce k dosiahnutiu kvality na všetkých úrovniach. Cenu sa potom snaží stanoviť tak, aby bola prijateľná a zároveň odrážala kvalitu vykonaných prác.

Otázka č. 7. bola zameraná jednak na zistenie konkurenčnej výhody a k tomu, či bude možné podnikové poslanie vyjadriť pomocou používaných technológií. Z rozhovoru vyplynulo, že podnik sa už od svojho vzniku snaží neustále monitorovať trendy vo vývoji nových technológií a stavebných materiálov. Príkladom môže byť používanie technológií ako sú monolitické betónové, železobetónové a oceľovo-betónové konštrukcie, systémové bednenie (PASCHAL, DOKA, PERI a pod.), práca s novými stavebnými materiálmi ako sú tehly POROTHERM atd. Podnik si plne uvedomuje, že zavádzanie nových technológií do výroby môže pre neho znamenať množstvo výhod, ako napríklad: zvýšenie kvality vykonávaných prác, zníženie nákladov a urýchlenie výstavby celého diela. Význam nových technológií môže

výrazne prispieť taktiež k získaniu pozitívnych referencií - ak by si zákazník na stavbu prizval nezávislú tretiu osobu, tá mala by byť schopná vždy u každého diela povedať, že práce na stavbe sú vykonané kvalitne, zodpovedne a s ohľadom na životné prostredie.

Otázky č. 8. a 9. boli smerované na zistenie zvoleného prístupu k zákazníkom a k zisteniu geografickej pôsobnosti. Podnik sa vždy snažil preferovať individuálny prístup ku svojim zákazníkom a medzi hlavné priority je vyhovieť ich prániam a potrebám. Tento zvolený prístup odôvodňuje už vyššie spomenutá snaha o to, aby podnik nepôsobil amatérskym dojmom. Individuálny prístup avšak v prípade malého a stredného podniku neumožňuje zvolenie príliš širokého geografického záberu pôsobenia. Preto bola vytýčená jasná geografická oblasť pôsobenia, ktorá pri založení podniku predstavovala Ostravu a jej blízke okolie. Avšak kvôli neustálemu zostrovaniu konkurencie a zvyšovaniu strategického zamerania mnohých stavebných podnikov sa táto oblasť rozšírila na Moravskosliezsky región. V súčasnej dobe podnik snaží rozšíriť svoju pôsobnosť aj do Zlínskeho kraja, pričom individuálny prístup k zákazníkovi ostáva stále prioritou.

Na základe informácií získaných z rozhovoru je možné vyvodiť určité závery. Podnik ponúka v Moravskosliezskom regióne (najmä v Ostrave a jej okolí) a Zlínskom kraji svoje služby. Tie zahŕňajú najmä výstavbu, rekonštrukciu a odstraňovanie priemyselných i občianskych stavieb na kľúč a poskytovanie vnútroštátnej nákladnej dopravy. K zákazníkovi sa snaží pristupovať individuálne a svoje služby ponúka za prijateľné ceny odrážajúce kvalitu vykonaných prác a použitých technológií. Podnik sa snaží zaistiť kvalitu na všetkých úrovniach a vyvolať dojem partnera, ktorému môže zákazník dôverovať.

Tieto závery sú vlastne základnou predstavou účelu existencie podniku a je z nich možné odvodiť jeho poslanie. Prvou variantou podnikového poslania, orientovaného skôr na zákazníka, je: *„Náš podnik zabezpečí kvalitné služby v oblasti realizácie priemyselných i občianskych stavieb na kľúč. Individuálnym prístupom k zákazníkovi prispievame k vytvoreniu vzájomných kladných vzťahov. Svojim zákazníkom ponúkame profesionálne odvedenú prácu, a to so zárukou prijateľnej ceny odrážajúcej kvalitu prevedených prác.“*

Druhou možnou definíciou podnikového poslania, ktorá je zameraná viac na ponúkané produkty, kvalitu a geografickú oblasť, je: *„My pracovníci podniku VS-Invest a. s. sa zaväzujeme, že v Moravskosliezskom kraji (a jeho blízkom okolí) zabezpečíme profesionálne služby v oblasti realizácie priemyselných i občianskych stavieb na kľúč, ich zmien a odstraňovaní, vrátane poskytovania vnútroštátnej nákladnej dopravy. S individuálnym prístupom k našim zákazníkom ponúkame stavby na kľúč i so zaistením ostatných komplexných služieb, a to s ohľadom na ochranu životného prostredia s použitím moderných materiálov a technológií. Zabezpečenie kvality našich produktov je úlohou všetkých pracovníkov, ktorí riadia, realizujú a overujú činnosti ovplyvňujúce kvalitu.“*

Tieto dve možnosti sa od seba líšia len nepatrne, vo svojej podstate sa však obe snažia vystihnúť základné účely existencie podniku. Management by si mal zvoliť poslanie, ktoré je mu viac sympatické. Avšak pozornosť by mal zamerať aj na vízie a ciele, ktoré už podnik nejakú dobu (bez svojho definovania poslania) sleduje.

Podniková vízia

Pre zistenie predstavy o ďalšom smerovaní podniku v nasledujúcich rokoch, bola vedúcemu pracovníkovi počas rozhovoru položená otázka č. 10. Podnik by chcel v nasledujúcich rokoch predovšetkým udržať a rozšíriť svoje postavenie v oblasti priemyselných (výstavba prevádzkových hál, čističiek odpadových vôd). Taktiež by chcel rozšíriť oblasť realizovaných zákaziek (predovšetkým o stavby občianskeho charakteru) a zvyšovať technickú úroveň podniku používaním moderných materiálov a technológií. Všetky tieto priority sú podľa slov vedúceho pracovníka obsiahnuté vo vytýčených strategických cieľoch.

S využitím týchto poznatkov je možné vyvodiť víziu, ktorú podnik sleduje. Keďže vízia musí vychádzať z podnikového poslania, je potrebné najskôr toto poslanie jasne definovať. Následne, na základe stanoveného poslania, by mohla byť pre podnik navrhnutá nasledujúca podniková vízia:

„VS-Invest a. s. sa stane univerzálnym a prosperujúcim dodávateľom stavebných diel na miestnom trhu a číslom jeden v realizácii priemyselných stavieb.“

3.3.5 Identifikácia a ohodnotenie faktorov interného prostredia (IFE)

Silné a slabé stránky pre vytvorenie matice IFE boli identifikované prostredníctvom monitoringu interného prostredia podniku VS-Invest a. s. Rovnako ako u matice EFE boli i v tomto prípade hlavným faktorom priradené váhy a známky podľa dôležitosti. Výsledné skóre sú opäť zaokrúhlené na tri desatinné čísla.

KRITICKÝ FAKTOR ÚSPECHU INTERNÉHO PROSTREDIA	Váha	Známka	Skóre
Široký výrobný program (S)	0,171	4	0,684
Ohrozenie solventnosti (W)	0,17	2	0,34
Technologický rast (S)	0,16	3	0,48
Vysoká nákladovosť (W)	0,15	3	0,45
Kvalita prevedených prác (S)	0,09	4	0,36
Slabá propagácia podniku (W)	0,08	2	0,16
Slabá motivácia zamestnancov (W)	0,079	3	0,237
Nedefinovanie vízie a poslania (W)	0,05	2	0,1
Stabilizovaný personál (S)	0,03	3	0,09
Výhodná poloha podniku (S)	0,02	4	0,08
	Σ 1	Σ	2,981

Tabuľka 3.7 Matica IFE. **Zdroj:** vlastné spracovanie.

Poznámka: (S) – silná stránka, (W) – slabá stránka.

Ako je vidieť z Tabuľky 3.7, celkové výsledné skóre z matice IFE dosahuje 2,981. Táto hodnota presiahla hranicu 2,5, čo znamená nadpriemernú reakciu podniku na vnútorné prostredie. Podľa pridelených váh jednotlivým faktorom je zrejmé, že najviac využívanými silnými stránkami podniku sú široký výrobný program, kvalita prevedených prác a technologický rast. Avšak podnik nedostatočne reaguje na svoje slabé stránky, medzi ktoré patrí najmä ohrozenie solventnosti, vysoká nákladovosť a slabá propagácia podniku. Podnik taktiež vôbec nevenuje pozornosť definícii poslania o vízie, ani problému slabej motivácie svojich zamestnancov.

3.3.6 Vnútoro-vonkajšia matica

Pre zostavenie vnútoro-vonkajšej matice boli použité výsledné hodnoty celkových vážených skóre z matíc IFE a EFE. Konkrétne hodnota celkového váženého skóre EFE (2,468) bola nanosená na osu y. Hodnota celkového váženého skóre z matice IFE (2,981) bola nanosená na osu x.

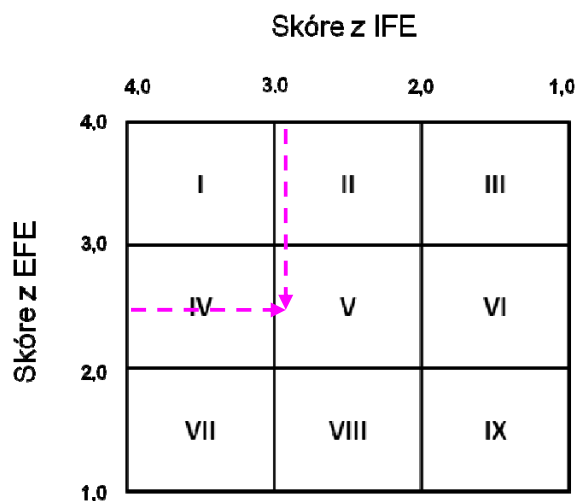


Schéma 3.1 Vnútoro-vonkajšia matica. **Zdroj:** vlastné spracovanie.

Výsledná hodnota z oboch matíc IFE i EFE spadá do intervalu hodnôt 2,00 až 2,99. VS-Invest a. s. sa nachádza v kvadrante V, ktorý odráža *priemerné vnútorné skóre*. Podnik by mal realizovať stratégie „*Udržanie a posilnenie*“, a teda snažiť sa o prenikanie na trh a realizovať nové produkty.

Ak by celkové skóre z matice IFE bolo o 0,02 vyššie, priesečník hodnôt by sa posunul do kvadrantu IV, ktorý predstavuje stratégie *intenzívne*. Keďže sa VS-Invest a. s. snaží neustále zvyšovať kvalitu prevedených prác, zavádzať nové technológie a tak si neustále zlepšovať svoje postavenie na trhu, realizuje intenzívnu stratégiu.

Aby podnik dosiahol polohy *optimálneho kvadrantu I*, museli by hodnoty výsledného celkového skóre matíc EFE vzrásť aspoň o 0,533 a celkového skóre z IFE minimálne o 0,02.

3.3.7 SWOT analýza

Pre syntézu výsledkov všetkých doposiaľ vykonaných analýz, bola použitá SWOT analýza. Prostredníctvom nej sa kritické faktory externého i interného prostredia (identifikované na základe matíc IFE a EFE) rozdelili na silné/slabé stránky a príležitosti/ohrozenia. Jednotlivé faktory aj s konkrétnym skóre boli následne umiestnené do matice SWOT. Vynásobením a celkovým sčítaním skóre jednotlivých dvojíc faktorov (WO, SO, WT a ST), vznikli stratégie, ktoré sú najvýhodnejšie pre VS-Invest a. s.

		Vnútročné prostredie	
		Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
		Vysoká nákladovosť (0,45)	Široký výrobný program (0,648)
		Vysoká zadlženosť (0,34)	Technologický rast (0,48)
		Ohrozenie solventnosti (0,237)	Kvalita prevedených prác (0,36)
		Slabá motivácia zamestnancov (0,16)	Stabilizovaný personál (0,09)
		Nedefinovanie poslania a vízie (0,1)	Výhodná poloha podniku (0,08)
Vonkajšie prostredie	Príležitosti (O)	Stratégia WO „HLADANIE“ (prekonanie slabej stránky využitím príležitosti)	Stratégia SO „VYUŽITIE“ (využitie silnej stránky v prospech príležitosti)
	Rozšírenie pôsobnosti (0,333)	CELKOVÉ SKÓRE → 0,264	CELKOVÉ SKÓRE → 0,36
	Dotácie z fondov EÚ (0,259)		
	Ekologizácia výstavby (0,098)		
	Spolupráca s učilišťami a VŠ (0,057)		
	Existencia stavebného klástru (0,019)		
	Ohrozenia (T)	Stratégia WT „VYHYBANIE“ (minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu)	Stratégia ST „KONFRONTÁCIA“ (využitie silnej stránky k odvráteniu ohrozenia)
	Rozširovanie výrobn. programov (0,794)	CELKOVÉ SKÓRE → 0,624	CELKOVÉ SKÓRE → 0,816
	Zlá platobná morálka zákazníkov (0,369)		
	Tlak investorov na znižovanie cien (0,284)		
	Rast cien vstupov (0,169)		
	Pokles záujmu o remesel. profesie (0,086)		

Schéma 3.2 Matica SWOT. Zdroj: vlastné spracovanie.

Z matice SWOT je zrejmé, že najvyššie skóre dosiahli skupiny stratégií ST a WT. Je však potrebné vziať v úvahu fakt, že jednotlivé faktory boli ohodnotené prostredníctvom matíc IFE a EFE. Skóre z EFE preukázalo podpriemernú reakciu podniku na vonkajšie prostredie, teda na ohrozenia a príležitosti. Vzhľadom na to, aby sa reakcia podniku na vonkajšie prostredia zvýšila, mali by byť slabé stránky prekonávané aj cestou využitia príležitostí (WO).

➤ **Zhrnutie praktickej časti**

Prostredníctvom monitoringu vonkajšieho prostredia bola identifikovaná celá škála faktorov, ktoré vplývajú na podnik VS-Invest a. s. Z nich matica EFE určila a ohodnotila kľúčové *príležitosti*, medzi ktoré patria najmä: *rozšírenie pôsobnosti, možnosť čerpania dotácií z fondov EÚ, tlak na ekologizáciu výstavby, spolupráca s učilišťami a vysokými školami a existencia Stavebného klástru*. Prostredníctvom matice EFE boli taktiež určené kľúčové ohrozenia, vplývajúce z vonkajšieho prostredia, a to: *rozširovanie zameraní a výrobných programov stavebných spoločností, zhoršujúca sa platobná morálka zákazníkov a ich tlak na znižovanie cien stavebných prác, rast cien vstupov a všeobecný pokles záujmu mladých ľudí o remeselnícke profesie*.

Úlohou monitoringu vnútorného prostredia bolo určiť *silné a slabé stránky* podniku VS-Invest a. s. Už finančnou analýzou bolo zistených niekoľko slabých stránok. V prvej rade je o *vysokú nákladovosť i zadlženosť vlastných zdrojov a porušenie pravidla solventnosti v dôsledku zlej platobnej morálky zákazníkov*. Analýza zdrojov taktiež poukázala na *slabú motiváciu zamestnancov podniku*. Model „IDINMOSU“ odhalil ďalšiu slabinu, ktorou je *nedefinovanie podnikového poslania ani vízie*. Tento fakt bol podnetom k návrhu podnikového poslania i vízie pre VS-Invest a. s. Z monitoringu vnútorného prostredia bolo taktiež možné určiť nasledujúce silné stránky podniku: *široký výrobný program, technologický rast, kvalita prevedených prác, stabilizovaný personál a výhodná poloha podniku*. Tie boli následne aj so slabými stránkami ohodnotené pomocou matice IFE.

Vytvorením vnútorno-vonkajšej matice bolo zistené, že podnik dokáže svojimi stratégiami *nadpriemerne reagovať na vnútorné prostredie*. Táto matica však zároveň poukázala na fakt, že súčasné stratégie naopak *obmedzujú reakciu podniku na vonkajšie prostredie*. Pre syntézu všetkých vykonaných analýz bola použitá SWOT analýza, ktorá poukázala na vhodné strategické smery. Vzhľadom na to, aby sa reakcia podniku na vonkajšie prostredia zvýšila, mali by byť slabé stránky prekonávané aj cestou odvrátenia ohrozenia (WT) a využívaním príležitostí (WO).

4 VÝSLEDKY ŠETRENIA A ODPORÚČANIA

V tejto kapitole budú pre jednotlivé oblasti riadenia podniku VS-Invest a. s. formulované odporúčania, ktoré môžu pomôcť pri ďalšom vývoji podniku. Ako dokladá SWOT analýza, pri voľbe strategického chovania je možné vychádzať zo všetkých štyroch prístupov. Po zvážení reálnych možností podniku (najmä finančných a technologických), by bolo pre obdobie nasledujúcich 1-2 rokov potrebné najmä *eliminovať slabé stránky* jednak odvrátením ohrozenia (WT), ako aj využitím príležitostí (WO).

➤ **Oblasť strategického riadenia**

Ako vyplynulo z monitoringu interného prostredia, v podniku VS-Invest a. s. je aplikované isté strategické riadenie a podnikové vedenie má formulované ciele pre jednotlivé oblasti riadenia. Avšak analýzou strategických dokumentov bolo zistené, že tieto ciele sa väčšinou každoročne opakujú, nie sú správne formulované a ich aktualizácia prebehla až pre obdobie 2009/2010. Vzhľadom k ťažkému obdobiu, ktorým si odvetvie stavebníctva prešlo v posledných rokoch a jeho ďalšiemu nejasnému vývoju, je však nevyhnutné venovať strategickému riadeniu väčšiu pozornosť. Podnikové vedenie by teda v prvej rade malo každoročne *aktualizovať strategické ciele podľa svojich možností a príležitostí, jasne ich formulovať a kontrolovať ich plnenie*.

Keďže vedenie podniku má stanovené strategické ciele, prostredníctvom ich plnenia v podstate podvedome sleduje určité podnikové poslanie i víziu. *Avšak pre posilnenie identity a integrity je nevyhnutné stanoviť ich jasnú formuláciu, s ktorou by (zároveň so strategickými cieľmi) oboznámila zamestnancov i svoje okolie*. Na základe rozhovoru s jedným s vedúcich pracovníkov a analýzy sledovaných cieľov, boli pre VS-Invest a. s. navrhnuté nasledujúce 2 varianty podnikového poslania:

a) varianta podnikového poslania orientovaná skôr na zákazníka:

„Náš podnik zabezpečí kvalitné služby v oblasti realizácie priemyselných i občianskych stavieb na kľúč. Individuálnym prístupom k zákazníkovi prispievame k vytvoreniu vzájomných kladných vzťahov. Svojim zákazníkom ponúkame

profesionálne odvedenú prácu, a to so zárukou prijateľnej ceny odrážajúcej kvalitu prevedených prác.“

- b) varianta podnikového poslania orientovaná viac na ponúkané produkty, kvalitu a geografickú oblasť:

„My pracovníci podniku VS-Invest a. s. sa zaväzujeme, že v Moravskosliezskom kraji (a jeho blízkom okolí) zabezpečíme profesionálne služby v oblasti realizácie priemyselných i občianskych stavieb na kľúč, ich zmien a odstraňovaní, vrátane poskytovania vnútroštátnej nákladnej dopravy. S individuálnym prístupom k našim zákazníkom ponúkame stavby na kľúč i so zaistením ostatných komplexných služieb, a to s ohľadom na ochranu životného prostredia s použitím moderných materiálov a technológií. Zabezpečenie kvality našich produktov je úlohou všetkých pracovníkov, ktorí riadia, realizujú a overujú činnosti ovplyvňujúce kvalitu.“

Tieto dve navrhované možnosti sa od seba líšia len nepatrne, vo svojej podstate sa však obe snažia vystihnúť základné účely existencie podniku. Podľa zistených informácií by bola vhodnejšia *varianta b)*, podnikové vedenie by si však malo zvoliť poslanie, ktoré je mu viac sympatické. Následne, na základe stanoveného poslania, bola pre podnik navrhnutá podniková vízia:

„VS-Invest a. s. sa stane univerzálnym a prosperujúcim dodávateľom stavebných diel na miestnom trhu a číslom jeden v realizácii priemyselných stavieb.“

Základné ciele pre oblasť strategického riadenia:

- ✓ *Podnikové vedenie musí do konca roka 2011 stanoviť pre VS-Invest a. s. podnikové poslanie i víziu, a následne s nimi v čo najkratšom čase oboznámiť svojich zamestnancov i okolie (uverejnenie na internetovej stránke, zahrnúť do všetkých dôležitých strategických dokumentov a výročných správ).*
- ✓ *Úlohou podnikového vedenia je stanoviť strategické ciele pre všetky nasledujúce roky tak, aby spĺňali podmienku SMART.*

➤ ***Ekonomická oblasť***

Za najproblematickejšiu podnikovú oblasť je možné podľa výsledkov SWOT analýzy označiť oblasť ekonomického riadenia, keďže nepriaznivé ekonomické faktory predstavujú 60 % slabých stránok podniku. Už finančná analýza odhalila nepriaznivý trend vo vývoji väčšiny pomerových ukazovateľov. Zásadné problémy však predstavujú nasledujúce faktory: *vysoká nákladovosť a nízke hodnoty rentabilít, vysoká zadlženosť vlastných zdrojov a časový nesúlad medzi splácaním záväzkov a inkasa pohľadávok.*

Aj keď má podnik zavedený systém vymáhania pohľadávok, mal by *prešetriť svoju obchodno-úverovú politiku a zaviesť róznejšie opatrenia v tejto oblasti, a tak posilniť svoju suverenitu.* V zmluvných podmienkach by mal *rózne zdôrazniť svoje podmienky, dobu splatnosti* (30 dní pre nových zákazníkov, 90 dní pre pravidelných investorov ArcelorMittal Ostrava a. s., Vítkovické Revmont a. s.), *zvýšiť výšku zmluvných pokút a ďalších dôsledkov v prípade nesplnení podmienok.* Taktiež v rámci systému Info power *kontrolovať doby splatnosti a telefonicky i mailom upozorňovať investorov na blížiacu sa splatnosť ich záväzkov.* Ďalším riešením by mohlo byť zavedenie *záloh* pri každej zákazke, ktorá by predstavovala investíciu nad 4 mil. Kč, a to vo výške 30 % z investovanej sumy. Znížil by sa tak podiel vlastných finančných zdrojov na realizáciu zákaziek a podnik by tak odpadla potreba využívať cudzie financovanie. *Taktiež by sa mal vyvarovať čerpaniu dlhodobých úverov a smerovať k vyrovnanejšej kapitálovej štruktúre.*

Kontrola *nákladov* v podniku prebieha každý mesiac, pričom sa porovnávajú plánované náklady so skutočnými, za jednotlivé hospodárske strediská. Aj keď podnik disponuje potrebným softwarom pre kontrolu nákladov (Info power, Build Power a navigačný systém) *mal by do znižovania nákladov aktívne zapojiť všetkých zamestnancov.* Vedenie podniku by malo všetkých upozorniť na existenciu už zavedených „*Zlepšovateľských návrhov*“. Prostredníctvom nich môže ktorýkoľvek zamestnanec navrhnúť racionálnejšie a úspornejšie riešenie konkrétnej činnosti či procesu. Ak sa tento návrh zavedie do praxe a prinesie skutočnú úsporu nákladov, autor nápadu je odmenený. Odmena je momentálne nastavená na 15 % z úspory, pričom sa *odporúča túto odmenu zvýšiť na 25 % zo sumy ušetrených nákladov.* Toto

riešenie podporí nie len znižovanie nákladov, ale taktiež posilní spätnú väzbu. Ďalším riešením by mohlo byť *zavedenie odmien pre tie hospodárske strediská, ktoré v priebehu šiestich mesiacov neprekročia (či dokonca dosiahnu menšie) plánované náklady*. Odmeny by mali smerovať ku vedúcim jednotlivých hospodárskych stredísk, ktorými sú stavbyvedúci. Podnikové vedenie by malo taktiež *zrušiť prenájom kancelárskych priestorov* v meste Zlín, ktoré sú využívané minimálne. Podstatnú položku nákladov podniku taktiež tvorí prenájom *stavebného dvoru* v Ostrave. Poloha i vybavenie týchto priestorov sú pre podnik strategicky výhodné, podnikové vedenie by mohlo v budúcnosti považovať o ich prípadnom *odkúpení* (v prípade priaznivej finančnej situácie).

Základné ciele pre ekonomickú oblasť

- ✓ *Úlohou podnikového vedenia je v najbližších mesiacoch roka 2011 zaviesť opatrenia v rámci obchodno-úverovej politiky tak, aby sa (oproti minulému roku): priemerná doba obratu pohľadávok i záväzkov znížila aspoň o 20 dní, aby bolo dodržiavané pravidlo solventnosti a aby celková zadlženosť klesla aspoň o 10 %.*
- ✓ *Úlohou podnikového vedenia pre rok 2011 je zapojiť do znižovania nákladov všetkých zamestnancov tak, aby sa celkové náklady na konci obdobia znížili (oproti minulému obdobiu) aspoň o 10 %.*

➤ **Vedecko-technická oblasť**

VS-Invest, a. s. ovplyvňuje technologickú úroveň svojej produkcie najmä výberom svojich dodávateľov, sledovaním a zavádzaním nových technológií a materiálov do výroby. Podnik zamestnáva skupinu technikov, ktorí sa starajú o túto oblasť. Vzhľadom na neustály dynamický vývoj technológií a nových materiálov v stavebníctve je nevyhnutné, aby *vedenie podniku aj naďalej aktívne dbalo na zvyšovanie technologickkej vyspelosti svojej produkcie a pravidelne uskutočňovalo prieskum trhu z hľadiska technologického vývoja*. Avšak s ohľadom na veľkosť a súčasné finančné možnosti podniku, nie je možné navrhovať založenie vlastného výskumného centra či laboratória. VS-Invest a. s. by však v tejto oblasti mohol *zahájiť*

spoluprácu s Vedecko-technologickým parkom Ostrava, o. s. Ten v rámci svojej služby „*Technologický inkubátor*“ umožňuje záujemcovi v chránenom prostredí a s minimálnymi nákladmi overiť, či je jeho nápad realizovateľný. Záujemca taktiež získa prehľad o tom, aká je pravdepodobnosť priaznivej odozvy na trhu, čo bude realizácia celého zámeru predstavovať a aká bude jeho náročnosť. Cieľom je taktiež i poskytnutie poradenských služieb spojených s rozvojom podniku a jeho ďalších zámeroch. Ďalšou ponúkaným projektom je taktiež „*Inovačný portál*“, dostupný na internete. *Na tomto portáli technici i ostatní zamestnanci VS-Invest, a. s. môžu nájsť aktuálne informácie o inováciách a inovačnom podnikaní* (t.j. novinky a akcie prebiehajúce v Českej republike, aktuality zo sveta technológií, vedy a výskumu, informácie o jednotlivých možnostiach financovania za podpory dotácií z fondov EÚ i z alternatívnych zdrojov.

Ďalšou možnosťou by pre podnik VS-Invest, a. s. v oblasť výskumu technológií, *bolo zahájenie spolupráce s Centrom pokročilých inovačných technológií (CPIT VŠB-TUO)*. Jedná sa o pilotný projekt dlhodobého zámeru Vysokej školy báňskej – Technickej univerzity v Ostrave v oblasti výskumu a vývoja. Cieľom tohto projektu je realizácia pólu excelence v oblasti výskumu a vývoja Moravskosliezského kraja, so zameraním na dlhodobý rozvoj prioritných oborov a o ich začlenení do európskeho výskumného priestoru. Hlavnou snahou je zabezpečenie trvalej efektívnej spolupráce medzi CPIT a priemyslom, najmä malými a strednými podnikmi. Vzhľadom na to, že sa výskumné aktivity tejto organizácie zameriavajú aj na *nové materiály a technológie ich výroby, environmentálne a pokročilé stavebné technológie*, bola by spolupráca s touto organizáciou pre VS-Invest, a. s. určite prínosom.

Pre podnik VS-Invest, a. s. by bolo taktiež vhodné *zapojiť sa do Stavebného klástru Ostrava, o. s. (Knowledge management cluster, o. s.)*. Kláster je zameraný na oblasť rozvoja informačných a komunikačných technológií a transferu znalostí o podnikaní prevažne v malých podnikoch, na území Moravskosliezského a Zlínskeho kraja. Združuje dodávateľov a odberateľov v oblasti stavebníctva, vrátane Vysokých škôl a výskumných centier. Náklady na členstvo v klástri sú 1 000,- Kč ročne.

Členstvo v klástri by podniku VS-Invest, a. s. prinieslo najmä nasledujúce *výhody*:

- lepší a rýchlejší prístup k informáciám, možnosť výmeny znalostí a informácií,
- zvýšenie vyjednávacjej sily pri nákupe a predaji,
- zefektívnenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov medzi členmi klástru,
- vyhľadávanie nových tržných príležitostí,
- lepšia možnosť získania podpôr spolufinancovaných zo Štrukturálnych fondov a iných zdrojov.

Základný cieľ pre oblasť vedecko-technickú oblasť

- ✓ *Podnikové vedenie podá do konca roka 2011 prihlášku do Knowledge management cluster, o. s.*

➤ **Oblasť marketingu**

Z monitoringu interného prostredia vyplynulo, že VS-Invest a. s. vyvíja určité marketingové aktivity. Dokazuje to napríklad fakt, že podnik na každú stavbu vyvesuje informačné tabule so svojím logom, je zaregistrovaný na niekoľkých internetových registroch firiem, taktiež má vytvorené internetové stránky. Avšak vzhľadom na to, že sa v odvetví stavebníctva stále stupňuje konkurenčný boj o zákazky a podnikové vedenie VS-Invest a. s. sa snaží o rozšírenie svojej pôsobnosti i do Zlínskeho kraja, *musí svoje marketingové aktivity výrazne posilniť*. Využitie niektorých marketingových nástrojov neslúži len k osloveniu potenciálnych zákazníkov, ale je to taktiež prostriedok komunikácie s tými súčasnými. A posilňovanie vzťahov s klientmi je vždy prínosom pre podnikanie a zlepšenie podnikovej *identity*.

Správe a tvorbe podnikovej *internetovej stránky* sa venuje sám výkonný riaditeľ. Internetová stránka bola v roku 2010 aktualizovaná a čiastočne doplnená, avšak stále postráda niektoré informácie. *Sekcia „Základné údaje o spoločnosti“ by mala byť doplnená o históriu, podnikové poslanie i víziu, referencie a podnikom uznávané hodnoty v etickom kódexe* (jeho navrhnutie viz. odporúčania pre oblasť ľudských zdrojov). Ďalším odporúčaním je *vytvorenie samotnej sekcie*

„Zamestnanie“, ktorá by obsahovala *personálne štandardy* (zásady personálnej politiky, čo podnik svojim zamestnancom ponúka a aké výhody vyplývajú zo spolupráce s VS-Invest, a. s.), *informácie o spolupráci s absolventmi škôl, ponuku voľných pracovných miest, podmienky výberového riadenia a kontaktný formulár* (kontaktné údaje a vloženie životopisu). Stránka by mala byť taktiež doplnená o sekciu „Aktuality“, kde by boli uverejňované *informácie o aktuálne realizovaných stavbách, plánovanej spolupráci a úastiach v hospodárskych súťažiach, zavádzanie nových technológií a materiálov do výroby a pod.* Súčasťou stránky by mohlo byť taktiež „Fórum“, ktoré by bolo rozdelené na 2 časti. V časti „Fórum pre zamestnancov“ by mohli zamestnanci VS-Invest a. s. diskutovať o svojich návrhoch na zlepšenie, riešiť svoje prípadné problémy a pod. Druhá časť „Fórum pre verejnosť“ by bola určená pre dotazy a príspevky dodávateľov, potenciálnych i súčasných zákazníkov a ďalších tretích osôb.

Vzhľadom na to, že podnik chce rozšíriť svoju pôsobnosť i do Zlínskeho kraja, mal by pre svoju prezentáciu využiť i *tlačové komunikačné prostriedky*. U tlačovej verzie by bolo vhodné, aby podnik prezentoval svoje produkty v novinách, ktoré vychádzajú na území Ostravy a Zlína, ako je napr. *Moravskoslezský denník* a *Zlínsky denník*. Nižšie uvedená Tabuľka 4.1 zobrazuje odhad nákladov, ktoré by musel podnik vynaložiť pri štvrťročnom (12 uverejnení/1 krát do týždňa) uplatnení tlačovej reklamy v novinách.

Výpočet ceny inzerátov (2 stĺpce x výška 110 mm, 12 x uverejnenie)		
Kalkulačná položka	Moravskoslezský denník (1 mm: 13 Kč)	Zlínsky denník (1mm: 10 Kč)
Základná cena (2 x 110 mm x 13 (10) Kč)	2 860 Kč	2 200 Kč
Príplatok za 1 farbu (+ 40 % z 2860 Kč)	1 144 Kč	880 Kč
Medzisúčet	4 004 Kč	3 080 Kč
Zľava za opakovanie (- 10 % z 4 004 Kč)	400,40 Kč	308 Kč
Výsledná cena	3 603,60 Kč	2 772 Kč
Celkové náklady (3 603,60 + 2 772 Kč)	6 375,60 Kč	

Tabuľka 4.1 Výpočet cien inzerátov. **Zdroj:** vlastné spracovanie podľa prieskumu trhu.

Ako ďalšiu formu podniku by mohol taktiež na základe prieskumu trhu zvoliť *rozhlasovú stanicu rádia Impuls*, na frekvencii 89,7 MHz Ostrava a 102,3 MHz Zlín. Toto rádio patrí už takmer 5 rokov najpočítavanejším rádiom v Českej republike,

pričom v roku 2010 si ho denne naladilo cez 1 milión poslucháčov a jeho podiel na trhu dosiahol 12,8 %. [25]

Nižšie uvedená Tabuľka 4.2 zobrazuje odhad nákladov na odvysielanie 30 minútového spotu pri intenzite 4x za každý deň po dobu jedného mesiaca.

Prepočet nákladov reklamy v rádiu Impuls (odvysielanie 4 x denne, 30 dní)	
Zhotovenie spotu (30 sekúnd)	3 000 Kč
Priemerná cena jedného odvysielania spotu	338,80 Kč
Celkové náklady	43 560 Kč

Tabuľka 4.2 Odhad nákladov reklamy v rádiu Impuls. **Zdroj:** [29]; vlastný výpočet podľa platného cenníka.

Keďže sa podnik VS-Invest, a. s. zaoberá i *regeneráciou a zatepľovaním panelových domov*, pričom sa plánuje túto špecializáciu rozšíriť, bolo by vhodné dodatočne *uplatniť neadresný direct marketing formou letákov*. Tie by mali byť doručené do schránok nezateplených panelových a rodinných domov najmä v meste Ostrava. Okrem nákladov na vyhotovenie informačných letákov musí podnik počítať aj s výdajmi na ich roznos. Ten by mohol byť zabezpečený získaním dočasnej pracovnej sily formou Dohody o vykonaní práce (napr. študenti a pod.). Odhad nákladov na túto akciu zobrazuje nasledujúca Tabuľka 4.3.

Kalkulačná položka	Cena/Odmena	Počet	Prepočet
Farebná tlač letáku A5	9 Kč/ks	2000 ks	18 000 Kč
Náklady na roznos	3000 Kč/osoba	2 osoby	6 000 Kč
Celkové náklady	x	x	24 000 Kč

Tabuľka 4.3 Odhad Nákladov na zhotovenie a roznos letákov. **Zdroj:** vlastné spracovanie podľa prieskumu trhu.

Základný cieľ pre oblasť marketingu

- ✓ *Úlohou podnikového vedenia je aby v roku 2011 uskutočnil nasledujúce marketingové aktivity: aktualizácia a doplnenie vlastnej internetovej stránky, inzercia v novinách a rádiu, roznos letákov.*

➤ **Oblasť pracovných zdrojov**

V oblasti získavania pracovných zdrojov sa podnik už dlhoročne stretáva s problémom nedostatku kvalifikovaných pracovníkov (najmä v profesiách murár, tesár a zámočník). Podnik sa snažil túto situáciu ošetriť spolupracou so Strednou školou stavebnou a drevospracujúcou (Ostrava-Zábreh). Študentom tejto školy ponúka možnosť praxe na svojich stavbách a v prípade ich záujmu i možnosť nadviazania pracovného pomeru po ukončení štúdia. Vo väčšine prípadov je však táto spolupráca neefektívna, a to kvôli stúpajúcemu nezáujmu a nedisciplinovanosti týchto žiakov. Preto by mohol podnik *nadviazať spoluprácu* aj s ďalšími školami vo svojom okolí, konkrétne so *Strednou školou elektrostavebnou a drevospracujúcou* (Frýdek-Místek) a so *Stredným odborným učilišťom* stavebným (Opava). Každoročne by mohol jeden člen podnikového vedenia tieto školy navštíviť a zorganizovať *besedu*, na ktorej by prezentoval svoj zámer pre spoluprácu a ozrejmil napríklad nasledujúce témy: predstavenie náplne výrobného programu, používané technológie, problematika potreby a nenahraditeľnosti odborných profesií v stavebníctve, výhody vyplývajúce zo spolupráce žiaka s podnikom, atď.

S ohľadom na skutočnosť, že kvalita produkcie priamo závisí na kvalite pracovnej sily, malo by vedenie VS-Invest a. s. *zvýšiť starostlivosť o zamestnancov za účelom udržania kvalifikovaných a spoľahlivých pracovníkov*. V tomto smere by malo vedenie aj naďalej poskytovať *odborné kurzy* pracovníkom jednotlivých remeselníckych profesií. Profesný rozvoj technicko-hospodárskych pracovníkov by mohol byť podporovaný napríklad prostredníctvom *jazykových kurzov*.

Jednou zo zistených slabých stránku podniku patrí nedostatočná motivácia zamestnancov. Avšak posilňovanie motivácie je jednou z ciest, ako udržať výkon zamestnancov na potrebnej úrovni. Preto by podnikové vedenie malo *poznať hodnoty a potreby vlastných podriadených, a na ich základe zvoliť formu najvhodnejšej motivácie pre konkrétneho zamestnanca*. Tu sa podniku odporúča *realizovať dotazníkové šetrenie*, ktoré by bolo zamerané na zistenie preferovaných foriem motivácie. Na základe výsledkov tohto šetrenia by následne podnikové vedenie zostavilo ponuku výhod a benefitov, z ktorých by si zamestnanci mohli vyberať. Medzi poskytované benefity by mohli patriť napríklad: lístky na kultúrne

akcie (kino, divadlo, koncerty..), športové aktivity, masáže a relaxačné procedúry, poukážky na nákup vitamínov a podobne. Každému zamestnancovi by bola ročne vyhradená čiastka (napr. 4000,- Kč), ktorú by mohol na tieto benefity použiť a podnik by ich do tejto výšky preplácal. Odhad nákladov na vytvorenie systému benefitov zobrazuje tabuľka č. Prvý rok by musel podnik počítat i s nákladmi na vytvorenie samotného dotazníka a so mzdovými nákladmi vyhodnocovateľa, ktorým by mohol byť jeden zamestnanec personálneho oddelenia (čo predstavuje pravidelnú položku osobných nákladov).

Kalkulačná položka	Cena	Prepočet
Náklady na vytvorenie 77 ks dotazníku A5	2,- Kč/ks	154 Kč
Mzdové náklady vyhodnocovateľa (priemerný mesačný zárobok na osobu)	x	17 621 Kč
Ročná výška benefitu pre 77 zamestnancov	4000 Kč/osoba	308 000 Kč
Celkové náklady pre rok 2011	x	325 775 Kč

Tabuľka 4.4 Odhad nákladov na tvorbu motivačného programu. **Zdroj:** vlastné spracovanie.

Pre zlepšenie podnikovej kultúry a klímy by malo podnikové vedenie venovať pozornosť vytvoreniu *etického kódexu*. Prostredníctvom tohto dokumentu dáva organizácia na vedomie svojim pracovníkom i okoliu, že etika je dôležitou súčasťou jej kultúry a aktivít. Etický kódex je súhrn morálnych požiadaviek a pravidiel, ktoré majú podobu noriem, princípov a ideálov, podľa ktorých by sa mal riadiť každý člen organizácie, ako aj organizácia ako celok vo vzťahu k svojmu vonkajšiemu i vnútornému prostrediu. Úlohou kódexu je teda usmerniť správanie sa pracovníkov, ako i organizácie ako takej. Etický kódex by mal vystihovať špecifickosť firmy, národné a kultúrne špecifiká a mal by vychádzať z potrieb danej organizácie. Dôležitou časťou tvorby etického kódexu je jeho implementácia, bez ktorej je tvorba kódexu takmer zbytočná. Vytvorením, prijatím, zverejnením a implementáciou etického kódexu však nezíska VS-Invest a. s. záruku, že sa jej zamestnanci budú automaticky správať eticky. Dôležité však je, že vďaka kódexu si budú morálne požiadavky a pravidlá plne uvedomovať, čo im môže pomôcť pri rozhodovaní sa, v prípade neistoty ohľadom svojho konania.

Základné ciele pre oblasť ľudských zdrojov

- ✓ *Podnikové vedenie v roku 2011 nadviaže spoluprácu s nasledujúcimi školami: Stredná škola stavebná a drevospracujúca (Ostrava), Stredná škola elektrostavebná a drevospracujúca (Frýdek-Místek) a Stredné odborné učilište stavené (Opava). Na každej z týchto škôl realizuje besedu so študentmi a v rámci tejto spolupráce poskytne aspoň ôsmym študentom prax na svojich stavbách.*
- ✓ *Podnikové vedenie vypracuje v roku 2011 na základe šetrenia ponuku benefitov pre svojich zamestnancov tak, aby sa ich produktivita zvýšila (oproti minulému obdobiu) aspoň o 10 %.*
- ✓ *Podnikové vedenie vytvorí do konca roka 2011 záväzný etický kódex a zaistí aby bol uznávaný podnikom ako celkom.*

5 ZÁVER

Každý podnik, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie konkurencieschopnosti, by v prvom rade mal zhodnotiť svoju súčasnú situáciu z hľadiska celkového fungovania a výkonnosti. Výkonnosť podniku vychádza predovšetkým z podnikovej stratégie, ktorej úspešné plnenie závisí i na fungovaní prevádzkovej základne. Za hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť a tým aj samostatnú výkonnosť podniku, je možné považovať náklady, čas, kvalitu a zamestnancov podniku. Efektívne riadenie a zvládnutie týchto faktorov sa môže stať prijateľným východiskom v problematike zvyšovania výkonnosti a tým aj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku.

Malé a stredné podniky predstavujú dynamizujúci prvok tržného prostredia, súčasne však zastávajú funkciu stabilizátorov spoločnosti, keďže sa snažia minimalizovať všetky riziká spojené s ekonomickou a politickou neistotou. Ich význam pre podnikateľskú sféru je nepopierateľný a to nie len v Európe, ale vo všetkých štátoch sveta. V súčasnosti je však táto skupina podnikov pod veľkým konkurenčným tlakom. Z tohto dôvodu bolo hlavným cieľom diplomovej práce analyzovať súčasný stav stredného stavebného podniku VS – Invest a. s., so zameraním na interné prostredie a ekonomické aspekty fungovania podniku. Následne na základe výsledkov tejto analýzy, formulovať pre podnikové vedenie odporúčania, vedúce k zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti.

Týchto cieľov bolo dosiahnuté postupne, pričom podnikateľské prostredie bolo ako celok skúmané pomocou monitoringu. Monitoring vonkajšieho prostredia pozostával zo STEP analýzy a Porterovej analýzy konkurenčných síl. Výstupom tejto časti monitoringu boli príležitosti a ohrozenia, ktoré vplývajú na podnik ako faktory jeho odborového okolia.

Keďže hlavným cieľom tejto práce bolo prešetriť najmä interné prostredie, monitoring tejto časti podnikateľského prostredia bol rozsiahlejší a odhalil najdôležitejšie silné a slabé stránky podniku. Ako prostriedok pre zhrnutie a vzájomné previazanie jednotlivých analýz bola použitá SWOT analýza.

Poznatky získané aplikáciou analýz boli použité k formulácii konkrétnych odporúčaní pre podnikové vedenie. Podnik by mal smerovať najmä zvýšiť svoju reakciu na vonkajšie prostredie tak, aby dospel k eliminácii svojich slabých stránok prostredníctvom využitia príležitostí a odvrátením ohrození. Taktiež by sa mal zamerať na zlepšenie ekonomickej situácie, posilnenie obchodno-úverovej politiky, podnikovej klímy a motivácie zamestnancov. V rámci svojho technologického rozvoja a zvyšovania kvality by mohol podnik zahájiť spoluprácu s výskumnými organizáciami a vysokými školami.

Dôležitým zistením v tejto práci bolo, že podnikové vedenie VS-Invest a. s. doposiaľ nevenovalo pozornosť jasnej formulácii podnikového poslania, ani vízie. Preto jedným z výstupov práce je návrh podnikového poslania pre podnik VS-Invest, a. s., z ktorého bola taktiež následne spracovaná podniková vízia toho, kam sa chce podnik v nasledujúcich rokoch dopracovať.

Prínosom tejto diplomovej práce je teda pre podnik VS-Invest a. s. nové podnikové poslanie a vízia. Užitočné by mali byť taktiež odporúčania pre jednotlivé oblasti riadenia, ktoré by mohol podnik využiť v praxi. Zároveň by tieto návrhy mali podniku pomôcť lepšie sa presadiť na stavebnom trhu a prispieť k zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti a celkovej výkonnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

a) knižné zdroje:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [4] LEDNICKÝ, V. *Strategický marketing*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [5] LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě; Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
- [6] LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- [7] MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie. Základní kurs*. 7. vyd. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80-86175-20-0.
- [8] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1997. 204 s. ISBN 80-7082-340-2.
- [10] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [11] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

[12] PORTER, M. E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985. 557 s. ISBN 978-00-2925-090-7.

[13] POŠVÁŘ, P.; TOMŠÍK, Z. *Management II*. 1. vyd. Brno: Konvoj, 2004. 130 s. ISBN 80-7302-090-4.

[14] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4 přepr.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

[15] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[16] VODÁČEK L.; VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

b) příspěvky v zborníku:

[17] LUDVÍK, L.; mezinárodní kolektiv autorů. *Podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost podniků. Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. 297 s. ISBN 80-902713-5-9.

c) ostatné dokumenty:

[18] Interné dokumenty spoločnosti VS-Invest a. s.

[19] KRASULOVÁ, Z. *Vplyv podnikateľského prostredia na konkurencieschopnosť podniku*. Bakalárska práca. Ostrava, 2009. 68 s. Interné dokumenty VS-Invest, a.s.

c) Internetové zdroje:

[20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistické ročenky České Republiky (2009, 2010)* [online]. 2009, 2010 [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statisticke_rocenky_ceske_republiky>

[21] EUROPEAN COMMISSION. *Definition of the small and medium enterprises* [online]. 2009, [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/smedefinition/smeuserguideecs.pdf>>.

- [22] EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ. *Příloha Pátečního manuálu OPPI. Definice MSP* [online]. September 2010, [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/msp-296-cz.pdf>>.
- [23] EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ. *Příloha Pátečního manuálu OPPI. Vazby MSP* [online]. September 2010, [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-vazby-297.pdf>>.
- [24] FAKULTA STAVEBNÍ, VŠB – TUO OSTRAVA. *Studijní obory – Magisterské studium* [online]. 2010, [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.fast.vsb.cz/cs/okruhy/studium-a-vyuka/studijni-obory/magisterske-studium/>>.
- [25] KMC CLUSTER, o. s. *O klastru* [online]. Jún 2010, [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.kmcluster.cz/>>.
- [26] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009* [online]. Jún 2010, [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument76524.html>>.
- [27] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Prohlášení ministra životního prostředí Tomáše Chalupy k programu Zelená úsporám* [online]. Január 2011, [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1172/>>.
- [28] NOVÁK, P. *SPS v ČR: Krize učňovského školství ve stavebnictví a návrh jejího řešení* [online]. Január 2009, [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.casopisstavebnictvi.cz/clanek.php?detail=524>>.
- [29] RÁDIO IMPULS. *Rádio Impuls má opět důvod k úsměvu, je první* [online]. November 2011, [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.impuls.cz>>.
- [30] REUTERS: *Index spotřebitelských cen a míra inflace v roce 2011* [online]. Marec 2011, [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>>.
- [31] STATUTÁRNÍ MĚSTO OSTRAVA . *Oficiální portál města. Strategické projekty města Ostravy* [online]. November 2009, [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW:

<http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/site/ostrava/ostrava/podnikatel/newsletter/listopad_2009>.

[32] SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ ČR. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR – Úvodní slovo* [online]. Január 2011, [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.sps.cz/udaje_sps/_udaje.asp>.

[33] TYLEČEK, J. *Česká koruna roste od začátku roku nejrychleji na světě* [online]. Január 2011, [cit.2011-03-20]. Dostupný z WWW: <http://finance.idnes.cz/ceska-koruna-roste-od-zacatku-roku-nejrychlejpjm/inv.asp?c=A110114_145750_inv_sov>.

[34] VS - INVEST a. s. *Logo společnosti* [online]. Máj 2010, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.vsinvest.cz/>>.

ZOZNAM SKRATIEK

- a pod.** – a podobne
- a. s.** – akciová spoločnosť
- atd.** – a tak ďalej
- CFROI** – Cash flow z investícií
- CPIT** – Centrum pokročilých inovačných technológií
- CZK** – Česká koruna
- ČR** – Česká republika
- ČSÚ** – Český statistický úrad
- DPH** – daň z pridanej hodnoty
- EÚ** – Európska únia
- EUR** – mena Euro
- EVA** – Ekonomická pridaná hodnota
- FO, PO** – fyzická osoba, právnická osoba
- HDP** – hrubý domáci produkt
- HS** – hospodárske stredisko
- IPRM** – Integrovaný plán rozvoja mesta
- napr.** – napríklad
- MVA** – Tržná pridaná hodnota
- NPV** – Čistá súčasná hodnota
- OPPI** – Operačný Program Podnikanie a Inovácie
- OR** – Obchodný register
- ROA** – Rentabilita aktív
- ROE** – Rentabilita vlastného kapitálu
- ROCE** – Rentabilita dlhodobého investovaného kapitálu
- ROS** - Rentabilita tržieb
- s. r. o.** – spoločnosť s ručením obmedzeným
- SPS** – Svaz podnikatelů ve stavebnictví

STEP - S - sociologické faktory,

t. j. – to je

tis. – tisíc

TSR – Tržný výnos z akciového kapitálu

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaný

vid'. – ako je možné vidieť

VŠB – TUO – Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

VTP – Vedecko – technologický park, a. s.

T – technologické faktory,

E – ekonomické faktory

P – politicko–právne faktory

SWOT – S – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – príležitosti

T – Threats – hrozby

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hlinené 240, 023 54 Turzovka, Slovenská republika

ZOZNAM PRÍLOH

- PRÍLOHA č. 1** Ukazovatele výkonnosti (pokračovanie)
- PRÍLOHA č. 2** STEP analýza (popis metodiky)
- PRÍLOHA č. 3** Porterova analýza konkurenčných síl (popis metodiky)
- PRÍLOHA č. 4** STEP analýza
- PRÍLOHA č. 5** Porterova analýza konkurenčných síl
- PRÍLOHA č. 6** Finančná analýza
- PRÍLOHA č. 7** Rozhovor
- PRÍLOHA č. 8** Analýza podnikových cieľov
- PRÍLOHA č. 9** Certifikáty
- PRÍLOHA č. 10** Vybrané realizované stavby